

อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

SCENARIO SCHOOL ADMINISTRATION UNDER MUNICIPALITY IN THE NEXT DECADE



JATUPOL NOMANEE

A Dissertation Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration
May 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ของ จตุพล ไนมณี

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตีมา วรณศรี)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวัลย์ ชุ่นทอง)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วัชระ จตุพร)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า
ผู้วิจัย:	จตุพล โนมณี, วิทยานิพนธ์: กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธิดาวัลย์ อุ่นกอง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ
คำสำคัญ:	อนาคตภาพ, การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และ 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ด้วยเทคนิค EDFR ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน มีโครงสร้างการบริหารเพิ่มขึ้นมาตามจุดเน้นและวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ มีการเพิ่มฝ่ายงานด้านความเป็นเลิศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ สู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายผู้บริหารท้องถิ่นเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 2) แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) ในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นฉันทามติและมีความเป็นเอกพันธ์ 3) อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มี 4 ตัวชี้วัด หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มี 4 ตัวชี้วัด และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 5 ตัวชี้วัด

Title: SCENARIO SCHOOL ADMINISTRATION UNDER MUNICIPALITY IN THE NEXT DECADE
Author: Jatupol Nomanee, Dissertation: Ph.D (Educational Administration), University of Phayao, 2024
Advisor: Assistant Professor Dr. Thidawan Unkong Co–advisor Assistant Professor Dr.Namfon Gunma
Assistant Professor Dr.Santi Buranachart
Keywords: Scenario School, Municipality School Administration, The Next Decade

ABSTRACT

This research has the main objective To study Scenario school administration under municipality in the next decade, and has specific objectives 1) To study the current excellent management of schools under the municipality, 2) To study the trends of Scenario school administration under municipality in the next decade, and 3) To create Scenario school administration under municipality in the next decade. The research method has 3 phases. Phase 1. Studying the administration of schools under the municipality. Phase 2. Studying the trends of Scenario school administration under municipality in the next decade using the EDFR technique. Phase 3. Creating study the trends in Scenario school administration under municipality in the next decade.

The results of the research found that 1) The management of schools under the municipality is currently excellent. There is an additional management structure based on the focus and objectives to develop towards excellence. An Excellence Division has been added. There is a clear vision and mission towards excellence that is consistent with the curriculum for excellent teaching and learning. The policy of local administrators is an important driving force in developing towards excellence. 2) the trends of Scenario school administration under municipality in the next decade 7 categories 32 indicators are consistent with opinions. (Interquartile Range Q_3-Q_1 not more than 1.5) in every category and every indicator. It has the highest level of possibility and is a picture of the desired future. There is consensus and unity. 3) Scenario school administration under municipality in the next decade, 7 categories, 32 indicators, consisting of Category 1 Organizational Leadership, which has 5 indicators. Category 2 Strategic Planning, which has 5 indicators. 3 Focusing on students and stakeholders has 4 indicators. Category 4 Measurement, Analysis and Knowledge Management has 4 indicators. Category 5 Focusing on personnel has 5 indicators. Category 6 Focusing on operating systems. There are 4 indicators and Section 7, Operational Results, has 5 indicators.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของคณะที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวลัย อุ๋นกอง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กัณมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำตรวจสอบ แก้ไขสิ่งที่บกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ และให้กำลังใจ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ายิ่ง ขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ นายชจร ศรีชวโนทัย อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น นายสุพจน์ จิตรพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า นายประชน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง นางวิสา จรัสขนะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญา ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้ข้อมูลในการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeph Interview) ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่ได้ให้เกียรติในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 ท่าน ที่ร่วมตอบแบบสอบถาม EDJR รอบที่ 1 และ 2 รวมถึงให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่ง ที่ช่วยให้การวิจัยครั้งนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์วิทยาลัยการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ให้คำแนะนำและให้กำลังใจผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ศึกษา รวมทั้งในระหว่างการทำวิจัยจนทำให้สำเร็จการศึกษาด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา อีกทั้งขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้วยดีเสมอมา และขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในการทำวิจัย จนกระทั่งงานวิจัยครั้งนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวลัย อุ๋นกอง ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ทำให้เกิดวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขึ้นมา ด้วยความเมตตา จึงขอบันทึกไว้สร้างเป็นคุณงามความดีสืบไป



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
แนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล	18
แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579	38
การบริหารสถานศึกษา	44
การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ.....	81
การวิจัยเชิงอนาคต	133
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	160
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	168

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	170
ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลการศึกษาการบริหารโรงเรียนใน สังกัดเทศบาล	172
ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษ หน้า.....	178
ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า.....	184
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	190
ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล	191
ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า	225
ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า.....	245
บทที่ 5 บทสรุป.....	265
สรุปผลการวิจัย	269
อภิปรายผลการวิจัย.....	278
ข้อเสนอแนะ	284
บรรณานุกรม	286
ภาคผนวก	293
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	294
ภาคผนวก ข รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์	295
ภาคผนวก ค รายงานผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการ EDFR	296
ภาคผนวก ง แบบสังเคราะห์เอกสาร	298
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	300
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถาม EDFR	314
ภาคผนวก ช แบบสอบถาม แนวโน้มผลกระทบไขว้ (Cross-impact Analysis) ด้วย แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form).....	331

ภาคผนวก ช ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ..... 358
ประวัติผู้วิจัย..... 368



สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง MBOs และ OKRs	72
ตาราง 2 แสดงผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ	132
ตาราง 3 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน.....	146
ตาราง 4 แสดงเมทริกซ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเกิดขึ้นของเหตุการณ์	156
ตาราง 5 แสดงเมทริกซ์ความน่าจะเป็นของปฏิสัมพันธ์การเกิดขึ้นระหว่างเหตุการณ์	156
ตาราง 6 แสดงเมทริกซ์ค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ตามเงื่อนไข	158
ตาราง 7 แสดงเมทริกซ์อัตราส่วนต่อเกิดการเกิดเหตุการณ์	159
ตาราง 8 แสดงเมทริกซ์ดัชนีผลกระทบการเกิดเหตุการณ์.....	159
ตาราง 9 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 1 การนำองค์กร	198
ตาราง 10 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	199
ตาราง 11 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	200
ตาราง 12 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	201
ตาราง 13 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร.....	202
ตาราง 14 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ.....	203
ตาราง 15 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ.....	205

ตาราง 16 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำ
องค์กร ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case
Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ209

ตาราง 17 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 2 การ
วางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็น
เลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....211

ตาราง 18 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้
ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษา
โรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 212

ตาราง 19 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด
การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนใน
สังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 213

ตาราง 20 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 5 การ
มุ่งเน้นบุคลากร ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็น
เลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 215

ตาราง 21 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 6 การ
มุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
ที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 217

ตาราง 22 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 7
ผลลัพธ์การดำเนินการ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
ที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 221

ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน
ทศวรรษหน้า 7 หมวด ในภาพรวมการศึกษา (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)226

ตาราง 24 แสดงผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน
ทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)227

ตาราง 25 แสดงผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน
ทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)229

ตาราง 26 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (EDFR รอบที่ 1) (n = 17).....	230
ตาราง 27 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)	231
ตาราง 28 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (EDFR รอบที่ 1) (n = 17).....	232
ตาราง 29 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17).....	234
ตาราง 30 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17).....	235
ตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า 7 หมวด ในภาพรวมการศึกษา (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	236
ตาราง 32 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	237
ตาราง 33 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	238
ตาราง 34 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	239
ตาราง 35 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)	240
ตาราง 36 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	241

ตาราง 37 แสดงผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)	242
ตาราง 38 แสดงผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17).....	244
ตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 1 การนำ องค์การ (n = 313).....	250
ตาราง 40 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 2 การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ (n = 313).....	251
ตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 3 การให้ ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (n = 313).....	252
ตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (n = 313).....	253
ตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 5 การ มุ่งเน้นบุคลากร (n = 313)	254
ตาราง 44 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 6 การ มุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (n = 313)	255
ตาราง 45 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) หมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ (n = 313).....	256
ตาราง 46 แสดงการสรุปโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนใน สังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จำนวน 32 ตัวชี้วัด (n = 313).....	257

ตาราง 47 แสดงเมทริกซ์การประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต่ำและค่าความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ($n = 313$)..... 258



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	32
ภาพ 2 แสดงทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Maslow Theory)	46
ภาพ 3 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์กร.....	51
ภาพ 4 แสดงกรอบความคิดของการคิด.....	58
ภาพ 5 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ	62
ภาพ 6 แสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	66
ภาพ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA.....	67
ภาพ 8 แสดง 8 A Typical OKR Cycle.....	71
ภาพ 9 แสดงภาพตัวอย่างการสร้าง Key Results	74
ภาพ 10 แสดงการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล	79
ภาพ 11 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0	112
ภาพ 12 แสดงลักษณะของวงล้ออนาคตและผลกระทบระดับ 1 ระดับ 2 และ ระดับ 3.....	151
ภาพ 13 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....	169
ภาพ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	170
ภาพ 15 แสดงล้อแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Futures Wheel).....	185
ภาพ 16 แสดงวงล้ออนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Futures Wheel)	248
ภาพ 17 แสดงความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis)....	259

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา โควิด-19 ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และสังคมเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และการศึกษา เป็นการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในโลก ทั้งในประเทศตะวันตก อเมริกาและเอเชีย มีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการใช้ชีวิตในสังคม มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในสังคมโลก สังคมไทยและที่สำคัญ คือ การกำหนดรูปแบบแนวทางการปฏิบัติตัวในสังคมที่เรียกว่า ความปกติแบบใหม่ (New Normal) ให้กับประชาชน วิทยุฯ บุญลอย และคณะ (2564, หน้า 44) ได้วิเคราะห์สถานการณ์การระบาดของโรคไวรัสโควิด-19 กับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมโดยอ้างอิงถึงทฤษฎีของ Charles Robert Darwin (1985) โดยหลักคิดทางวิชาการนี้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบริบทในการจัดการศึกษา เช่น การใช้รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยมีทั้งรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์และการเรียนในชั้นเรียนเพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ในแต่ละสถานศึกษารวมถึงการปรับรูปแบบการทำงานในสถานศึกษาในเรื่องของกระบวนการขั้นตอนในการทำงานที่ต้องยืดหยุ่นและยืดหยุ่นการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการนำหลักการเรื่อง Space and Time และระยะห่างทางร่างกายของบุคคล หรือระยะห่างทางสังคมเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม อาทิเช่น ในห้องเรียนต้องมีการจัดระยะห่างของโต๊ะผู้เรียนให้ได้ตามความเหมาะสมในพื้นที่ มีการให้ความรู้ความเข้าใจแก่นักเรียนและบุคลากรทางการศึกษารวมถึงการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ในรูปแบบใหม่ ภายใต้สถานการณ์ โควิด-19 ต่อเนื่องในอนาคต โดยให้สัดส่วนของงบประมาณที่เน้นในด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาสังคมและมนุษย์ ด้านแรงงานและการกระจายงบประมาณลงไปสู่ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสัดส่วนมากขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาความเดือดร้อนในระดับครอบครัวและชุมชน

ภาคการศึกษาเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่ทั่วโลกและในประเทศไทย โดยเฉพาะปัญหาด้านการจัดการศึกษา ปัญหาการพัฒนาการศึกษาและปัญหาการสร้าง ความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาการปิดโรงเรียนที่ทำให้ทั้งภาคนโยบาย โรงเรียน ครู และนักเรียน นักศึกษา ต้องหันมาแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน โดยการใช้เทคโนโลยี การใช้การเรียน

การสอนทางไกล การเรียนการสอนออนไลน์ที่ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพสูง สำหรับผู้เรียนทุกคน ซึ่งต้องพึ่งพาหลายปัจจัย ทั้งความพร้อมด้านเทคโนโลยี ความพร้อมของครูในการจัดการเรียน การสอนแบบใหม่ และความพร้อมของครอบครัวและนักเรียนในการเรียนรู้จากที่บ้าน

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) (2563, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความเห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้มีต้นทุนมหาศาล โดยหากรัฐจะจัดสรรเงินช่วยเหลือค่าคอมพิวเตอร์แก่นักเรียน ที่ยากจนคนละ 10,000 บาท จะต้องใช้งบประมาณถึง 2,800 ล้านบาท และหากรัฐบาล จะจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ให้เฉพาะนักเรียนกลุ่มยากจนพิเศษที่มีอยู่ กว่า 700,000 คน ตามเกณฑ์การคัดกรองของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) คนละ 10,000 บาท จะต้องใช้งบประมาณกว่า 7,000 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีต้นทุน ที่ครอบครัวนักเรียนต้องจ่าย ทั้งค่าอินเทอร์เน็ต ค่าอาหารกลางวัน ต้นทุนค่าเสียโอกาสของพ่อแม่ ผู้ปกครองที่ต้องใช้เวลาดูแลการเรียนของลูกแทนการทำงานหารายได้ และต้นทุน ค่าเสียโอกาสของนักเรียนจากการเรียนทางไกลหรือเรียนออนไลน์ที่งานวิจัยจำนวนไม่น้อย บ่งชี้ว่า ก่อให้เกิดผลลัพธ์ต่ำกว่าการเรียนตามปกติกับครูในห้องเรียนสอดคล้องกับข้อมูลจาก กรุงเทพมหานคร (2565, สื่อออนไลน์) ที่ได้เผยแพร่ความคิดเห็นของ ดร.ประสาร ไตรรัตน์วรกุล ประธานคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ที่ได้ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ท้องถิ่นเป็นรากฐานของการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา” ในเวที “นวัตกรรม ท้องถิ่นร่วมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา” โดยกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ได้กล่าวถึงข้อมูลจากสถาบันสถิติแห่งองค์การยูเนสโก (UIS) ปรากฏยังมีเด็กเยาวชนมากกว่า 263 ล้านคนทั่วโลก ที่ยังคงอยู่นอกระบบการศึกษา ในจำนวนนี้เป็นเด็กวัยประถมศึกษามากกว่า 60 ล้านคน ขณะเดียวกันใน 10 ปีที่ผ่านมา (2007-2017) การลดลงของจำนวนเด็กนอกระบบการศึกษาทั่วโลกเริ่มมีแนวโน้มชะลอลง อย่างไม่เห็นได้ชัด โดยมีจำนวนลดลงไม่ถึง 100,000 คน โจทย์สถานการณ์ความเหลื่อมล้ำ ทางการศึกษาของโลกที่มีความยากมากขึ้น ในขณะที่งบประมาณของภาครัฐและเงินบริจาค กลับมีแนวโน้มลดลง ผู้ที่เกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ จึงต้องพยายามค้นหานวัตกรรม หรือมาตรการแก้ไขปัญหาคความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลมาก ซึ่งทิศทางการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาด้วยการใช้ท้องถิ่นเป็นฐานในการทำงาน น่าจะเป็นทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำ โดยงานวิจัยรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์เมื่อปี 2562 ที่ผ่านมายืนยันเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี

การจัดการศึกษาของเทศบาลเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการแก้ปัญหาด้านการจัดการ การศึกษา การพัฒนาการศึกษา รวมถึงการสร้างเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชาชน

ในท้องถิ่นต่าง ๆ โดย นายสุพจน์ จิตรพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า หน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น นอกเหนือจากงานด้านปกครองแล้ว ยังมีหน้าที่ส่งเสริมด้านการศึกษา ทั้งนี้บทบาทของการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษานั้น ต้องดูความพร้อมของแต่ละพื้นที่ด้วย เพราะศักยภาพในด้านต่าง ๆ ไม่เท่ากัน จึงต้องให้แต่ละพื้นที่เป็นผู้จัดการเรื่องการศึกษาให้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดคล้องกับ ทรวงชัย ทองปาน (2565, หน้า 14) ที่กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นมีความเข้าใจพื้นที่ เข้าใจประชาชนในพื้นที่ สามารถเข้าถึงปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคคล และเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 14 มาตรา 249 ที่กำหนดให้การจัดการของปกครองส่วนท้องถิ่น มีการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยให้มีหน้าที่และอำนาจในการให้บริการประชาชน และจัดกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นอย่างอิสระ (มาตรา 250) สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นและในมาตรา 42 กำหนดว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษารวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เทศบาลมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนด ในปัจจุบันโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีจำนวน 1,199 แห่ง แบ่งออกเป็น โรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 543 แห่ง โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมือง จำนวน 455 แห่ง และโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 201 แห่ง ส่วนโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวน 194 แห่ง และโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีจำนวน 352 แห่ง รวมทั้งสิ้น 1,745 แห่ง จำนวนนักเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศมีจำนวน 346,444 คน แผนนโยบายการบริหารจัดการศึกษาของเทศบาลมีความเชื่อมโยงระหว่างแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580)

โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตลอดจนการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงาน มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายใต้สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life Long Learning) อันจะส่งผลให้ประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2564, สื่อออนไลน์)

ทั้งนี้ เหล่านี้นักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาลว่ามีความเหมาะสมและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษา สรุปได้ดังนี้ 1) เทศบาลมีต้นทุนทางสังคมที่ดีในการจัดการศึกษา เพราะเป็นองค์กรทางการเมืองที่ประชาชนเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่น (Social Accountability) เนื่องด้วยผู้บริหารท้องถิ่นมาจากคนในชุมชนท้องถิ่น และทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง 2) เทศบาล มีอำนาจและความรับผิดชอบต่อกรอบกฎหมาย (Legal Accountability) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นถือเป็นการจัดบริการสาธารณะรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น เทศบาลจึงสามารถที่จะใช้ระบบงบประมาณ บุคลากร และการดำเนินงานเพื่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีเอกภาพ มีความยืดหยุ่น มีอิสระ อันทำให้เกิดคุณภาพของการศึกษา 3) เทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาและความต้องการ ดังนั้น เทศบาลจึงมีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกเฉพาะในพื้นที่ และเข้าใจปัญหาซึ่งเป็นความต้องการเฉพาะแห่ง รวมถึงสามารถตอบสนองได้อย่างตรงจุด รวดเร็ว 4) เทศบาลสามารถที่จะสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมทางการศึกษากับปัญหาอื่น ๆ ในสังคมท้องถิ่น เพราะสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชนมาสร้างเป็น “ห้องปฏิบัติการทางสังคม” (Social lab) แล้วนำไปจัดการศึกษาให้เด็กได้เรียนรู้และทำความเข้าใจชีวิตผ่านปัญหาของชุมชนและวิถีชีวิตจริงของคนในพื้นที่ สอดคล้องกับสถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (2563, สื่อออนไลน์) ได้เผยแพร่ความคิดเห็นของผู้ที่รับผิดชอบต่อโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล ดังนี้ 1) นายสุพจน์ จิตรเพ็ชร ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กล่าวว่า ในปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งพยายามยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ของตนเองให้มีมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำกรณีตัวอย่างที่น่าสนใจ โดยตลอดหลายปีที่ผ่านมา เทศบาลมีความพยายามที่จะจัดการศึกษาด้วยความเสมอภาค เท่าเทียม และครอบคลุมทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยไม่ทอดทิ้งใครไว้ข้างหลัง 2) นายธีระศักดิ์ ธิษายุพันธ์

นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น กล่าวว่า เทศบาลนครขอนแก่นจัดได้ว่าเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เทศบาลนครขอนแก่น มีแนวนโยบายด้านศึกษาที่โดดเด่นในการพัฒนาคนเคียงคู่กับการพัฒนาเมือง มีนโยบายหลัก คือ เด็กนักเรียนในสังกัดเทศบาลทั้ง 11 แห่ง จะต้องได้รับการส่งเสริมอย่างทั่วถึง และสอดคล้องตามศักยภาพของตัวเด็กเอง ทั้งในด้านวิชาการและด้านทักษะชีวิต เพื่อให้เด็ก พัฒนาตัวเองตามความถนัด สิ่งสำคัญที่ต้องมุ่งเน้นควบคู่กัน คือ การสร้างคุณสมบัติของเด็ก ที่พึงประสงค์ ได้แก่ อดทน มีวินัย รับผิดชอบ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กตัญญู และสำนึกรักท้องถิ่น เมื่อเรียนจบแล้วต้องกลับมาพัฒนาบ้านเกิดของตนเอง การพัฒนาเมืองย่อมไม่อาจสำเร็จได้ ถ้าขาดการพัฒนาคน ฉะนั้นทำอย่างไรให้เด็กและเยาวชนในวันนี้เติบโตขึ้นมาเป็นประชากรที่มี คุณภาพ เราจึงทุ่มเททรัพยากรในด้านการศึกษาเป็นอันดับต้น ๆ เห็นได้จากงบประมาณ ของเทศบาลที่ทุ่มให้กับการศึกษากว่า 40 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณทั้งหมด เพื่อสร้างโอกาส ที่ดีที่สุดให้กับเด็กและเยาวชน 3) นายวันชัย จงสุทธานามณี นายกเทศมนตรีนครเชียงราย กล่าวว่า จะนำพาเทศบาลนครเชียงราย ก้าวสู่การเป็น “นครแห่งการศึกษา” ภายใต้แนวคิด ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มุ่งสร้างโอกาสที่ดีที่สุดให้แก่ลูกหลานชาวเชียงราย สามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนที่มีความแตกต่างหลากหลายทางสถานะ เศรษฐกิจและสังคมว่า การประกาศนโยบายสร้างการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของเทศบาล ทำให้คนในพื้นที่เกิดความเชื่อมั่น เพราะเห็นว่าท้องถิ่นเอาจริงเอาจัง ซึ่งตลอดระยะเวลากว่า 20 ปีที่ผ่านมา เทศบาลได้จัดสรรงบประมาณสำหรับด้านการศึกษาสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง มาโดยตลอด 4) นางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต กล่าวว่า เทศบาล นครภูเก็ต มีการทุ่มเททรัพยากรและงบประมาณให้กับการศึกษาโดยจัดลำดับความสำคัญไว้ เป็นอันดับต้น ๆ ภายใต้แนวคิดที่ว่า การจะแก้ไขปัญหาในภาพใหญ่ของประเทศ อาจต้องเริ่มต้น ณ จุดเล็ก ๆ คือจากระดับท้องถิ่นก่อนจะขยายไปสู่ระดับประเทศ เพราะท้องถิ่นย่อมรู้จักพื้นที่ รู้จักคน และรู้จักปัญหาของตัวเองดีที่สุด โดยหัวใจของการทำงาน คือ การใช้วิธีเดินหน้าเข้าหาปัญหาด้วยยุทธศาสตร์เชิงรุก โดยมีการจัดทำ พินิจเชี่ยวชาญการศึกษา ที่มีการสำรวจและเก็บข้อมูลจำนวนเด็กและเยาวชนในพื้นที่ ระดับการศึกษา จำนวนสมาชิก ในครอบครัว สถานะทางเศรษฐกิจ ฯลฯ เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางที่ทุกหน่วยงานในท้องถิ่น สามารถนำข้อมูลไปใช้ร่วมกันได้ ตลอดจนมีการติดตามผล และหาแนวทางช่วยเหลือเด็ก ที่ประสบปัญหา ซึ่งเทศบาลเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด เด็กทุกคนต้องได้รับ การดูแลอย่างทั่วถึง เราพยายามจัดการศึกษาที่รองรับเด็กทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ถ้าเด็กคนไหนไม่มีสถานะ เราก็ต้องช่วยเหลือดูแลเรื่องการศึกษา

บัตรประชาชนให้ ฉะนั้น ไม่ว่าเด็กจะมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกันแค่ไหนก็ตาม แต่แนวคิดของเราก็คือ เด็กทุกคนต้องได้รับโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเท่าเทียมกันทุกคน

จากข้อมูลดังที่กล่าวจึงสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของเทศบาล เป็นโอกาสสำคัญที่จะช่วยให้เด็กและเยาวชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษา แก้ไขการเผชิญปัญหาวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ที่เกิด รวมถึงปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาได้ โดยสิ่งที่เทศบาลสามารถทำได้ทันที คือ การบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ตามศักยภาพของแต่ละชุมชน มีอิสระในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ การจัดการศึกษาก็ถือเป็นอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ระบุว่า ท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับ ทุกประเภท ให้สอดคล้องกับศักยภาพและบริบทของท้องถิ่น โดยสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง คือ แบบแผน แนวทางและทรัพยากรในการบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในอนาคต (10 ปี ข้างหน้า) จะเป็นอย่างไร ซึ่งสถานศึกษาหรือโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จะต้องทำหน้าที่จัดและให้บริการทางการศึกษา ต้องมีการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการพัฒนาและตระหนักในบทบาทหน้าที่ กระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา จะต้องมีความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา มีการวางแผน การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม และการจัดการสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามเจตนารมณ์ของการศึกษาและเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560–2579) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs X 8Cs) สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของประเทศไทย คือ ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยระบบบริหารจัดการสถานศึกษาในอนาคต จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นการบริหารสถานศึกษา จะต้องดำเนินการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นหลัก (Better Governance & Happier Citizens) การบริหารสถานศึกษาหรือโรงเรียนจะต้องมีการปฏิรูปขนานใหญ่ เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง

แม้ในสภาพสภาวะการณ์ที่การศึกษาเผชิญวิกฤตินานัปการ เทศบาลแต่ละแห่งยังมีศักยภาพในการแก้ปัญหาการจัดการศึกษาในพื้นที่ พร้อมกับยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ของตนเองให้มีมาตรฐาน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยเทศบาล

แต่ละแห่ง มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ 1) ด้านความเป็นเอกภาพในการกำหนดนโยบาย (Political) ด้านการศึกษาของผู้บริหารท้องถิ่น เพราะผู้บริหารท้องถิ่นมาจากคนในชุมชนท้องถิ่น และทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง มีอำนาจและความรับผิดชอบตามกฎหมาย (Legal Accountability) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นถือเป็นการจัดบริการสาธารณะรูปแบบหนึ่ง ดังนั้น เทศบาลจึงสามารถที่จะใช้ระบบงบประมาณบุคลากร และการดำเนินงานเพื่อการจัดการศึกษาได้อย่างมีเอกภาพ มีความยืดหยุ่น มีอิสระทำให้เกิดคุณภาพของการศึกษา 2) ความพร้อมด้านงบประมาณ (Economic) ซึ่งได้รับการจัดสรรตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยรายได้และรายจ่ายเงินของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2562 ซึ่งเทศบาล สามารถตั้งงบประมาณให้สถานศึกษาและยังมีงบประมาณอุดหนุนสำหรับส่งเสริมศักยภาพการจัดการศึกษาท้องถิ่น 3) ความพร้อมด้านสังคม (Social) เทศบาลสามารถที่จะสร้างความเชื่อมโยงกิจกรรมทางการศึกษากับปัญหาอื่น ๆ ในสังคมท้องถิ่น เพราะสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในชุมชนมาสร้างเป็น “ห้องปฏิบัติการทางสังคม” (Social Lab) แล้วนำไปจัดการศึกษาให้เด็กได้เรียนรู้ และทำความเข้าใจชีวิตผ่านปัญหาของชุมชนและวิถีชีวิตจริงของคนในพื้นที่ และ 4) ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology) ตามแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป้าประสงค์ ข้อ 3 การสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย และเชื่อมโยงในรูปแบบเครือข่าย (Network) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ทั้งนี้ มีองค์กรมากมายพยายามพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หลายองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพองค์กร เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุง การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ สอดคล้องกับ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564, หน้า 1-2) ได้ให้ข้อมูลว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ คือ 1) องค์กร

ดำเนินการได้ดียังไงที่ต้องเป็นหรือไม่ 2) องค์การรู้ได้อย่างไร 3) องค์การควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร โดยไม่ว่าจะเป็นองค์การที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโตหรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปีทุกองค์การต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาและในอีกหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ มาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ โดยในสหรัฐอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์การที่สามารถมีผลดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute: TPI) ก็ได้มีการนำเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA มาปรับใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์การชั้นนำ ต่อมาทาง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ อาทิเช่น

- 1) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566
- 2) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
- 3) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และ
- 4) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) สอดคล้องกับ Linder Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

- 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
- 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
- 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
- 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
- 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
- 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) โดย Frank (2006) ได้ระบุว่าองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

- 1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets)
- 2) ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ (Shared Values)
- 3) ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus & Alignment)
- 4) ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม

อย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) 5) ต้องมีการเชื่อมต่อบริษัทต่าง ๆ ทั้งหมดองค์กร (Shared Business Model)

จากสภาพปัญหาและผลการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงอนาคตเป็นการวิจัยที่ตั้งอยู่บนแนวคิดตามปรัชญา “อนาคตนิยม” (Futurism) เป็นแนวความคิดความเชื่อเกี่ยวกับทางเลือกอนาคตต่าง ๆ (Alternative Futures) เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผน ตัดสินใจ เพื่อสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ภายใต้จุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ใช้อธิบายทางเลือกในอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม 2) กำหนดขอบเขตความรู้ความสามารถที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม โดยในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและดำเนินการวิจัยด้วยวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ประยุกต์ระเบียบวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ต่อเนื่อง (Cross Impact Analysis) มาประยุกต์ร่วมกันในการศึกษาระบบการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น สามารถคาดการณ์ไปถึงผลที่จะตามมาและระดับการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของคุณลักษณะหรือมโนทัศน์ที่ศึกษาคครอบคลุมมิติปัญหาการวิจัยได้ครบถ้วนและนำไปประเด็นและแนวทางที่ได้จากการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

คำถามการวิจัย

1. การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบันเป็นอย่างไร
2. แนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าเป็นอย่างไร
3. อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์หลัก

เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน

2. เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า
3. เพื่อสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในอีก 10 ปีข้างหน้า ตามความเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่พึงประสงค์ เหมาะสมและเป็นไปได้ในอนาคต โดยใช้แนวทางการบริหาร 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ขอบเขตด้านระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) เพื่อนำเสนออนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ต่อเนื่อง (Cross impact Analysis) มาประยุกต์ร่วมกันในการศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น สามารถคาดการณ์ไปถึงผลที่จะตามมาและระดับการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของคุณลักษณะหรือมโนทัศน์ที่ศึกษา ครอบคลุมมิติปัญหาการวิจัยได้ครบถ้วน โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ แนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในอนาคต โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน 7 หมวด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
2. การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง

3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) ดังนี้

1. การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) รอบที่ 1

2. การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) รอบที่ 2

ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดังนี้

1. การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)

2. การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Analysis)

3. การเขียนอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า มีรายละเอียด ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 คน

2. กลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูล ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ที่จะเป็นผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ โดยแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเทศบาลเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 3 คน

2.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษา ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน

2.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 3 คน

2.4 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 7 คน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลทั่วทุกภูมิภาคในประเทศไทย จำนวน 313 คน

ขอบเขตด้านตัวแปร

ในการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า มีตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ โอกาสเป็นไปได้และภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยขออธิบายความหมายของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมายถึง ภาพรวมแนวโน้มเกี่ยวกับโอกาสเป็นไปได้และภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ที่ได้จากการประมวลสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ในการประเมินการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจากเอกสารงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย Linder and Brooks, Jupp, Linda, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566, ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลกาดำเนินงานที่เป้นเลิศ (EdPEX) และ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ที่จะสามารถดำเนินการได้ในอนาคตช่วง 10 ปีข้างหน้า ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร หมายถึง การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการดำเนินการโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทาง การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการ

เรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพและการสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดการจัดการโรงเรียน การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ และมีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง การมีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและผู้รับบริการ จากภายนอก มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก มีระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการและวิเคราะห์ขีดความสามารถของโรงเรียน และมีระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การมีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่ การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในขนาดของโรงเรียน และมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง การออกแบบระบบการบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ

การสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนและมีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ การป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล มีการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร การให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรและการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

2. **โรงเรียนในสังกัดเทศบาล** หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนครที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. **โรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study)** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นที่ประจักษ์ มีการบริหารจัดการบริหารจัดการโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหาร มีโครงสร้างการบริหารเพิ่มขึ้นมาตามจุดเน้นและวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ มีการเพิ่มพูนงานด้านความเป็นเลิศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ สู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายผู้บริหารท้องถิ่นเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยสามารถสรุปเป็นหมวด ตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

4. **เทคนิคการวิจัยอนาคต** หมายถึง เทคนิควิธีวิจัยที่นำมาใช้กับการวิจัยอนาคตเพื่อมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับอนาคตที่พึงประสงค์และมุ่งหาคำตอบว่าอนาคตที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง จะเป็นอนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่ก็ตาม มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 EDJR (Ethnographic Delphi Futures Technique) หมายถึง การศึกษาแนวโน้มโอกาสเป็นไปได้และภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน

ด้วยเทคนิค EDFR 2 รอบ เพื่อหาฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับโอกาสเป็นไปได้ และภาพอนาคตที่พึงประสงค์

4.2 วงล้ออนาคต (Futures Wheel) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคต โดยนำข้อมูลจากการสรุปแนวโน้มอนาคตภาพ การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าจากระยะที่ 2 มาสร้างวงล้ออนาคต และกำหนดให้แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เป็นแนวโน้มศูนย์กลาง ประกอบด้วยเหตุการณ์สืบเนื่อง 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร (5 ตัวชี้วัด) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (5 ตัวชี้วัด) 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4 ตัวชี้วัด) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (4 ตัวชี้วัด) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (5 ตัวชี้วัด) 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (4 ตัวชี้วัด) 7) ผลลัพธ์ การดำเนินการ (5 ตัวชี้วัด)

4.3 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Analysis) หมายถึง การนำ แนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง จำนวน 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ มีฉันทามติร่วมกัน (Consensus) เพื่อการยืนยัน โอกาสเป็นไปได้ ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ความเป็นไปได้ขั้นต้น และความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของอนาคตภาพการบริหาร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

5. ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ หมายถึง ฉันทามติ (Consensus) ร่วมกันเกี่ยวกับ ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ของ อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) จำนวน 3 คน 2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 3 คน และ 4) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 7 คน

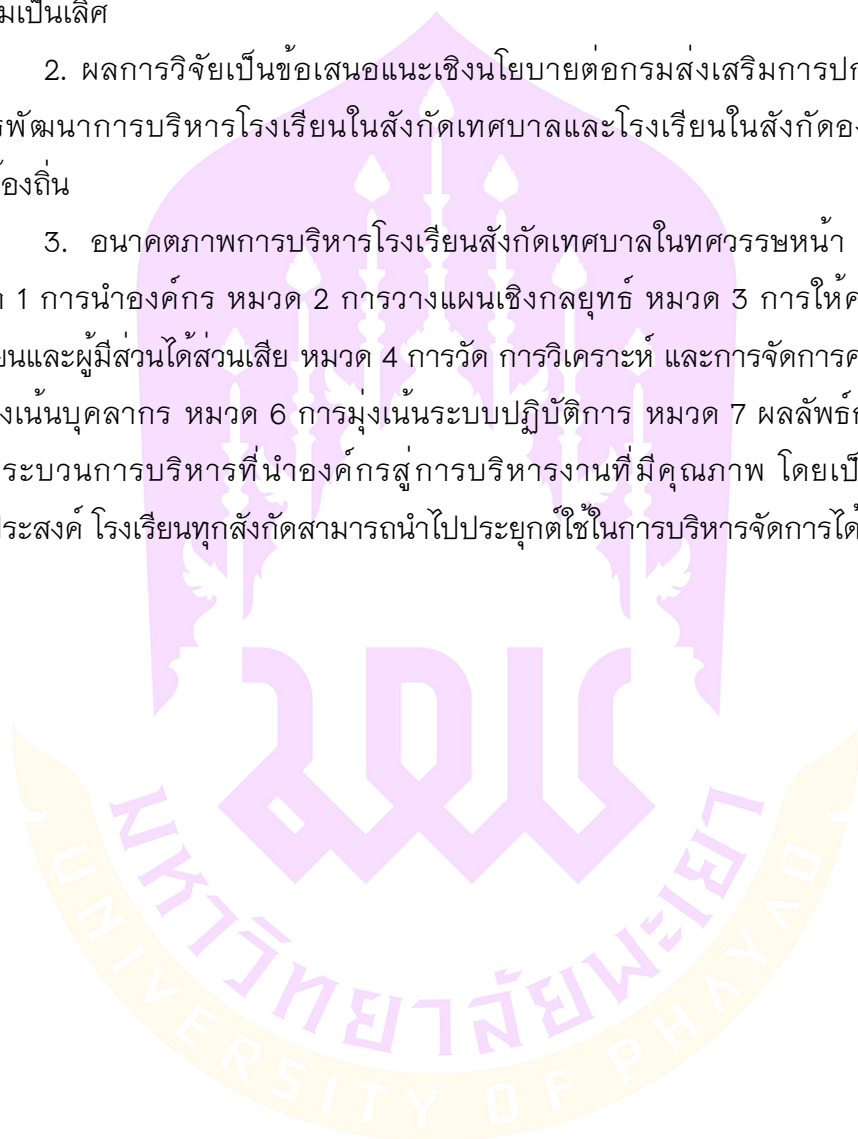
6. โอกาสเป็นไปได้ หมายถึง ผลการประเมินจากผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาล จำนวน 313 คน ที่มีต่อ โอกาสเป็นไปได้ของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ได้อินนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าที่ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) และผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

2. ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผู้การพัฒนาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. อินนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นกระบวนการบริหารที่นำองค์กรสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยเป็นอินนาคตภาพที่พึงประสงค์ โรงเรียนทุกสังกัดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล

- 1.1 นโยบายการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
- 1.2 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

2. แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579

- 2.1 ความจำเป็นในการจัดทำแผนการศึกษาชาติ
- 2.2 ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552–2559
- 2.3 แนวคิดการจัดการศึกษา
- 2.4 วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาชาติ

3. การบริหารสถานศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

4. การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

- 4.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565–2566
- 4.2 ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)
- 4.3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)
- 4.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

5. การวิจัยเชิงอนาคต

- 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยอนาคต
- 5.2 ประวัติและความเป็นมา
- 5.3 ลักษณะของการศึกษาอนาคต
- 5.4 ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต
- 5.5 การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในประเทศ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล

การจัดการศึกษา เป็นอีกหนึ่งภารกิจที่เทศบาลจะต้องทำหน้าที่จัดการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 250 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจการมสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นโดยให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ ดังนั้น เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทหนึ่ง จึงมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ทุกช่วงวัยอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และร่วมมือกับรัฐ ในการจัดการศึกษาทุกระดับโดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2563, หน้า 1)

นโยบายการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจที่ต้องส่งเสริม สนับสนุน และร่วมมือกับภาครัฐ (ส่วนกลาง) ในการจัดการศึกษาตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2563, หน้า 3–13) ได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและสนองตอบต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม สามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีกรอบแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนไว้ 5 แนวทาง ดังนี้ (1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (2) การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง (3) ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ (4) การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาพที่ดี (5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย และเพื่อให้บรรลุประเทศไทย 4.0 อีกทั้งต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ซึ่งเป็นแผนพัฒนาในช่วง 5 ปีแรก มี 10 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการ ในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา และต้องเป็นไปตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” โดยมียุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

เป้าหมายที่ 1 คนทุกช่วงวัยมีความรักสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

เป้าหมายที่ 2 คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพื้นที่พิเศษ ได้รับการศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

เป้าหมายที่ 3 คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่

แนวทางการพัฒนา

1. พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. ยกกระดับคุณภาพและส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. ยกกระดับคุณภาพและส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในพื้นที่พิเศษ (พื้นที่สูง พื้นที่ตามแนวตะเข็บชายแดน และพื้นที่เกาะแก่ง ชายฝั่งทะเล ทั้งกลุ่มชนต่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบ และแรงงานต่างด้าว)

4. พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อจัดการระบบการดูแลและป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศการผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

เป้าหมายที่ 1 กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เป้าหมายที่ 2 สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญ และเป็นเลิศเฉพาะด้าน

เป้าหมายที่ 3 การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

แนวทางการพัฒนา

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในสาขาที่ตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
2. ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน
3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

เป้าหมายที่ 1 ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทยและทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

เป้าหมายที่ 2 คนทุกช่วงวัยมีทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ

เป้าหมายที่ 3 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

เป้าหมายที่ 4 แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

เป้าหมายที่ 5 ระบบและกลไกการวัด การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายที่ 6 ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล

เป้าหมายที่ 7 ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ตามมาตรฐานแนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้คนทุกช่วงวัย มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ การพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม เต็มตามศักยภาพในแต่ละช่วงวัย
2. ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มี คุณภาพ มาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่
3. สร้างเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทยให้มีวินัย จิตสาธารณะ และ พฤติกรรมที่พึงประสงค์
4. พัฒนาระบบและกลไกการติดตาม การวัด และประเมินผลผู้เรียนให้มี ประสิทธิภาพ
5. พัฒนาค้นคว้าข้อมูล สื่อ และนวัตกรรมการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน
6. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
7. พัฒนาคุณภาพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

เป้าหมายที่ 1 ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงที่มี คุณภาพ

เป้าหมายที่ 2 การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา สำหรับคนทุกช่วงวัย

เป้าหมายที่ 3 ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้องเป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผน การบริหารจัดการศึกษาการติดตามประเมิน และรายงานผล

แนวทางการพัฒนา

1. เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย
3. พัฒนาระบบข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายที่ 1 คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

เป้าหมายที่ 2 หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

เป้าหมายที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต
2. ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

เป้าหมายที่ 1 โครงสร้าง บทบาทและระบบการบริหารจัดการการศึกษา มีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

เป้าหมายที่ 2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

เป้าหมายที่ 3 ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

เป้าหมายที่ 4 กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

เป้าหมายที่ 5 ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา
2. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
4. ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระบบการเงินเพื่อการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

5. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
**วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 วิสัยทัศน์**

“ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยพลังประชารัฐบนพื้นฐานความเป็นไทย
 ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข
 และยั่งยืน”

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยให้เด็ก เยาวชน และประชาชน
 ในท้องถิ่นให้เรียนรู้ทุกช่วงวัยอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
2. ส่งเสริมพัฒนาให้เด็ก เยาวชน และประชาชนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21
3. ขับเคลื่อนพลังประชารัฐให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครอง
 ส่วนท้องถิ่น
4. ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
5. น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปบูรณาการในการจัดการศึกษาของ
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. พัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

เป้าประสงค์

1. สถานศึกษามีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
 (SBMLD)
2. สถานศึกษามีปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่เพียงพอและเหมาะสม
3. ระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย และเชื่อมโยง
 ในรูปแบบเครือข่าย (NETWORK) อย่างมีประสิทธิภาพ
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศึกษานิเทศก์ที่เพียงพอและมีคุณภาพ
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบนิเทศการศึกษาที่มีคุณภาพ
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการระบบแผนงานและงบประมาณ
 ทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ
7. สถานศึกษามีการบริหารจัดการระบบแผนงานและงบประมาณทางการศึกษา
 อย่างมีประสิทธิภาพ
8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกระบวนการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ

9. สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้อย่างส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 (3Rs x 8Cs)

10. สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะและค่านิยมที่พึงประสงค์

11. คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นทุกระดับ (ระดับประเทศ ระดับภาค ระดับจังหวัด และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

12. กลุ่มเครือข่ายการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

13. กลุ่มเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

14) กลุ่มเครือข่ายการนิเทศการศึกษาท้องถิ่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

15. คณะกรรมการสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

16. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ภาครัฐและเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

17. ผู้บริหารท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจัดการศึกษาท้องถิ่น

18. สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการศึกษาท้องถิ่น

19. สถานศึกษาส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

20. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ การอนุรักษ์ การสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

21. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการทำนุบำรุงศาสนาแบบบูรณาการให้แก่ผู้เรียน

22. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริม สนับสนุนการทำนุบำรุงศาสนาให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น

23. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

24. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ประชาชน

25. สถานศึกษามีการจัดการศึกษาแบบพหุวัฒนธรรม

26. สถานศึกษามีการจัดการศึกษาแบบเรียนร่วมระหว่างพุทธศาสนากับอิสลามศึกษา

27. ครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดชายแดนใต้ ได้รับสวัสดิการและสวัสดิภาพอย่างเท่าเทียมในสังกัดอื่น สร้างขวัญกำลังใจ และความภูมิใจการปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า แนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความเชื่อมโยงระหว่างแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตลอดจนการศึกษา เพื่อการมีงานทำและสร้างงาน มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์ภายใต้สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถ เรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life Long Learning) อันจะส่งผลให้ประเทศไทย ก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบแรกของประเทศไทยที่มีขึ้น หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 และหลังจากนั้นเพียง 1 ปีก็มีการตรา พระราชบัญญัติ จัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้นมา โดยมีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาล ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศทำให้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรก พ.ศ. 2478 โดยยกฐานะ สุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ซึ่งเป็นสุขาภิบาลเมือง 29 แห่ง และสุขาภิบาลท้องที่ 6 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาล (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, หน้า 91) หลังจากนั้นก็มีการปรับปรุงกฎหมาย เทศบาลอีกหลายฉบับจนปี 2496 จึงได้มีการออกพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และในปัจจุบันได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 กำหนดให้เทศบาลเป็นราชการส่วน ท้องถิ่นและระบุให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาสำหรับประชาชนท้องถิ่นด้วยและ โดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการประถมศึกษา พ.ศ. 2478 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการ โอนโรงเรียนประชาบาลในเขตเทศบาลและทรัพย์สินให้แก่เทศบาลทั้งหมด หากท้องถิ่นใด มีโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้จัดตั้งขึ้นเพิ่มเติม โดยใช้รายได้ของเทศบาล หลังจากที่โรงเรียน ประชาบาลโอนไปอยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลแล้ว ปรากฏว่ามีปัญหาในด้านการบริหาร จัดการ และด้านงบประมาณ รัฐบาลจึงมีมติใน พ.ศ. 2486 ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการ รับโอนโรงเรียนประชาบาลคืนจนกว่าเทศบาลจะมีความพร้อมในการจัดการศึกษาและ ใน พ.ศ. 2509 รัฐบาลมีนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาประชาบาลไปให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ จึงได้มีการโอนโรงเรียน ประถมศึกษาที่อยู่นอกเขตเทศบาล ไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดและ พ.ศ. 2523 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ปรับการจัดการ ประถมศึกษาใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาให้มีเอกภาพ จึงโอนการประถมศึกษา

ที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั่วประเทศ ให้อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงาน การประถมศึกษาแห่งชาติ สำหรับเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อม และสามารถจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษาได้ก็ควรให้จัดการศึกษา ได้ต่อไป (กรมการปกครอง, 2542, หน้า 37)

เมื่อมีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 ได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษา ในระดับใด ระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายใน ท้องถิ่น และ มาตรา 42 กำหนดว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสาน และส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้ มาตรฐานการศึกษาและต่อมาได้มีการออกพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้เทศบาลเมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน ในท้องถิ่นตนโดยถือว่าการ จัดการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริการสาธารณะและการประกาศใช้แผนการกระจาย อำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้กำหนดให้สร้างความพร้อมเพื่อรองรับ การถ่ายโอนภารกิจ บุคลากร งบประมาณและทรัพย์สิน รวมทั้งเตรียมความพร้อมให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เทศบาลซึ่งเป็นการปกครองรูปแบบหนึ่ง จึงต้องดำเนินการ ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องตามที่กฎหมายกำหนดโดยมีการรับโอนสถานศึกษาบางแห่ง จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตั้งแต่ พ.ศ. 2549 และใน พ.ศ. 2562 เทศบาลที่มีการจัดการศึกษาในระบบ มีจำนวน 554 แห่ง และมีสถานศึกษาสังกัดเทศบาลทั้งที่ เทศบาลจัดตั้งเอง และรับถ่ายโอนมาจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,051 แห่ง โดยในปัจจุบัน โรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีจำนวน 1,199 โรงเรียน แบ่งออกเป็นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 543 โรงเรียน โรงเรียนในสังกัด เทศบาลเมือง จำนวน 455 โรงเรียนและโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนคร จำนวน 201 โรงเรียน ส่วนโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีจำนวน 194 โรงเรียนและโรงเรียนในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีจำนวน 352 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 1,745 โรงเรียน จำนวนนักเรียน ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศมีจำนวน 346,444 คน (กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น, 2564, สื่อออนไลน์)

1. การจัดการศึกษาของเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 มาตรา 54 รัฐองค์ ดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษา ภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐองค์ดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและ พัฒนาก่อนเข้ารับ การศึกษาเพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้สมกับวัย โดยส่งเสริม และสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐองค์ดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตาม ความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มี การเรียนรู้ตลอดชีวิตและจัดให้มีการร่วมมือ กันระหว่างรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนให้การ จัด การศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพ และได้มาตรฐานสากล

มาตรา 250 วรรคแรก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและ จัดทำ บริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น ตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน ในท้องถิ่น (บุญร่วม เทียมจันทร์, 2560, หน้า 51-52)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 41 กำหนดว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใด ระดับหนึ่งหรือ ทุกระดับตามความพร้อมความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น และในมาตรา 42 กำหนดว่าให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม ในการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถ จัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐาน การศึกษารวมทั้งการเสนอแนะการจัดสรร งบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น (วิสิทธิ์ โรจน์พจนรัตน์, 2542, หน้า 28)

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดและกรุงเทพมหานคร มีอำนาจและ หน้าที่ในการจัดระบบ พ.ศ. 2542 มาตรา 16 มาตรา 17 และมาตรา 18 กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา องค์การบริการสาธารณะด้านการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของประชาชน ในท้องถิ่นของตน

แผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นดำเนินงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต การจัดการศึกษาในระบบและนอกระบบกำหนดให้

กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติถ่ายโอนการศึกษา ก่อนวัยเรียนหรือปฐมวัย (อนุบาลอายุ 4-6 ปี) การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับ มัธยมศึกษาและสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการถ่ายโอน ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน ระดับอำเภอหรือศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียน ระดับเขตให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่าน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อม ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549, 8 มกราคม 2550, หน้า 6-8)

2. แนวทางการจัดการศึกษาของเทศบาล

การจัดการศึกษาของเทศบาลก็เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งต้องเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและกฎหมายการศึกษาแห่งชาติที่เป็น กฎหมายแม่บททางการศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้วางแนวทางที่สำคัญดังนี้

2.1 ในการจัดการศึกษาต้องยึดหลักการจัดการศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม จัดการศึกษาของสังคมและพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ เช่น จะต้องทั่วถึง ประชาชน มีคุณภาพและไม่เก็บค่าใช้จ่ายตลอดจนบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย หรือบุคคล ที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ด้วยรูปแบบที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงความสามารถของ บุคคลนั้น

2.3 ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องกับการเมือง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.4 กระจายอำนาจให้สถานศึกษา ทั้งการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปเพื่อให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระตามหลัก การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ทั้งนี้เพราะผลการจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นผลผลิต และผลลัพธ์ก็ตาม ล้วนแต่เป็นผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติของสถานศึกษา ดังนั้นควรมี ความคล่องตัวในการตัดสินใจอย่างมีอิสระทางการจัดการศึกษา จึงควรเป็นอำนาจของ สถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

2.5 การจัดโครงสร้างองค์กรภายในจะต้องจัดตามความจำเป็นและเหมาะสม

2.6 วิธีการจัดการศึกษา สามารถจัดได้ 2 วิธีคือ จัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเอง และถ่ายโอน การศึกษาจากสถานศึกษาที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.7 สวัสดิการและความก้าวหน้าของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีสิทธิสวัสดิการและความก้าวหน้าเท่าเทียมกับครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และในบางรายการจะดีกว่าข้าราชการครูที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

2.7.1 ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะได้รับความก้าวหน้าตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด กล่าวคือ สามารถขอประเมินเพื่อมีและเลื่อนวิทยฐานะ ตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนดและได้รับเงินวิทยฐานะจนกว่า จะเกษียณอายุ โดยไม่มีข้อจำกัด โดยมีได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือขนาดของสถานศึกษา หรือระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับโอน

2.7.2 พนักงาน ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถโอนย้ายไป สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้ เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์กรบริหารส่วนตำบล

2.7.3 บุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง สามารถโอนย้ายเพื่อเปลี่ยน สายงานที่ตนมีคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานอกจากจะสามารถสอบคัดเลือกเปลี่ยน สายงานไปสู่ผู้อำนวยการกองสำนักการศึกษาได้แล้วยังสามารถเปลี่ยนสายงานไปสู่ตำแหน่ง รองและปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและผู้อำนวยการกองอื่น ๆ ได้หากมีคุณสมบัติ ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ๆ (เมตต์ เมตต์การุณจิต, 2553, หน้า 8-10)

3. การจัดการศึกษาของเทศบาล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, หน้า 27-33) ได้กล่าวถึงการกำหนด อำนาจและหน้าที่ของเทศบาลในการจัดการศึกษาไว้ ดังนี้

3.1 การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษา ในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและ วางรากฐาน ชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญาอารมณ์ บุคลิกภาพและสังคมให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ

ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบการทำงานอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3.3 การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่ม ผู้ประกอบอาชีพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

3.4 การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬานันทนาการกิจกรรมแก่เด็กและเยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

3.5 การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญา ท้องถิ่นเป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยและท้องถิ่น

4. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาของเทศบาล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, หน้า 36) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ การจัดการศึกษาของเทศบาล ไว้ดังต่อไปนี้

4.1 เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมความพร้อม ทางร่างกาย จิตใจอารมณ์สังคมสติปัญญาให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2 ท้องถิ่นได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตรอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน

4.3 เพื่อพัฒนาการดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐาน ที่รัฐกำหนดและตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นโดยมุ่งพัฒนาให้เกิด ความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจร่างกายสังคม ระดับความคิด ค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.4 เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นดำเนินการตามความต้องการและ คำนิยามถึง การมีส่วนร่วมการสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กร เอกชน องค์กร วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

4.5 เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและ ฝึกฝน กีฬาร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชนเพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มี

คุณภาพทั้งด้าน ร่างกายสติปัญญาจิตใจและสังคมโดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬา นันทนาการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กเยาวชนไปในแนวทางที่ถูกต้องใช้เวลาว่างให้เป็น ประโยชน์

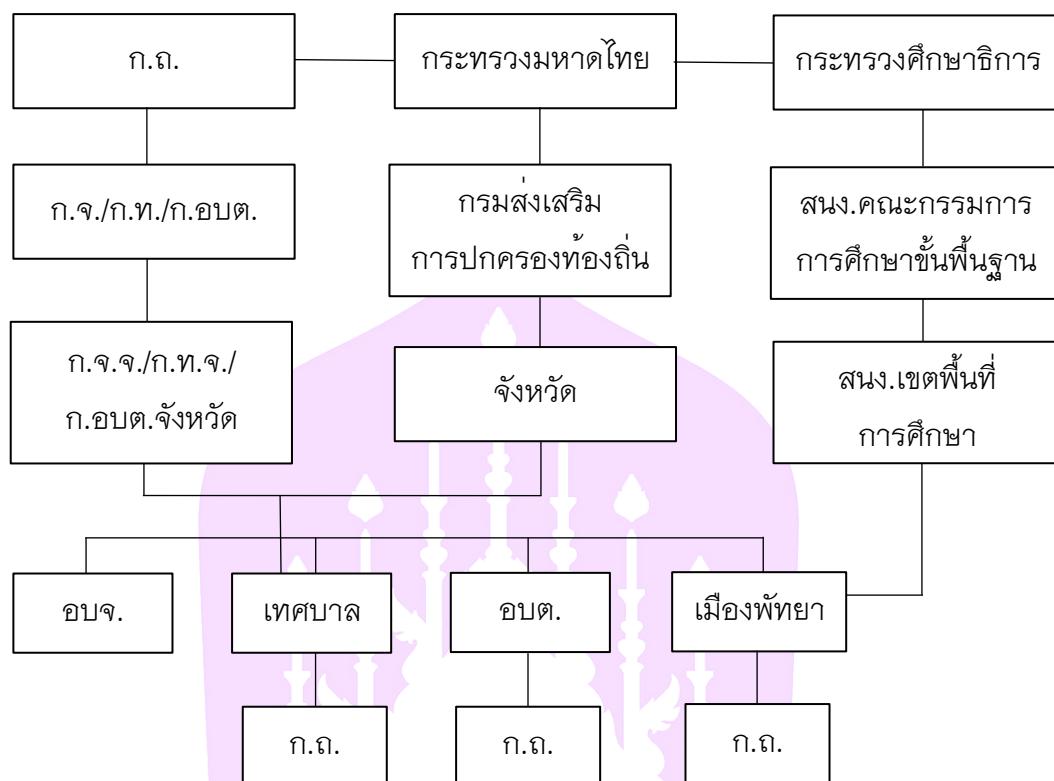
4.6 เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพ เพื่อคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุน การประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

4.7 เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

5. การบริหารจัดการศึกษาของเทศบาล

การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดระบบบริหารงาน บุคคลเพื่อการศึกษาการดำเนินการด้านวิชาการและการดำเนินการด้านงบประมาณ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นโดยคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ., ก.ท. และ ก.อบต.) ได้กำหนดโครงสร้างสำนัก/กอง/ ส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละประเภทโดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสำหรับจำนวนบุคลากร ด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมสอดคล้องกับ ภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบันและที่ดำเนินการในอนาคตรวมถึงกรณีรับโอนการจัดการศึกษา ด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงในเชิงระบบ การจัดการศึกษาท้องถิ่นดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554, หน้า 32

2. การจัดระบบบริหารงานบุคคลเพื่อการศึกษา

การบริหารงานบุคคลและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการเปลี่ยนแปลงสืบเนื่องจากนโยบายการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 และระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 พระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งทำให้การบริหารงานบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดให้มีความสอดคล้อง ดังนั้น แม้ว่าการบริหารงานบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะถือปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แต่มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่นก็กำหนดให้

คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) ต้องนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้บังคับในการบริหารงานบุคคล ข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นโดยอนุโลม ดังนั้น คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. ก.ท. และ ก.อบต.) จึงต้องปรับปรุงมาตรฐาน และหลักเกณฑ์การบริหารงานบุคคลของข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกฎหมายดังกล่าวโดยจัดทำประกาศ มาตรฐานทั่วไป และหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และมีผลบังคับใช้เช่นเดียวกับหลักเกณฑ์ของ ก.พ. โดยไม่จำเป็นต้องแก้ไขกฎหมายใด ๆ ดังนั้น การบริหารงานบุคคล มาตรฐานวิชาชีพและความก้าวหน้าทางวิชาชีพตลอดจน สวัสดิการสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของ ข้าราชการพนักงานครูส่วนท้องถิ่นจึงสามารถปรับเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันมีการกำหนดตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

1. บุคลากรในสถานศึกษา

1.1 สายงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษาและ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา

1.2 สายงานการสอน ได้แก่ ครูผู้ช่วยและครู

1.3 บุคลากรสนับสนุนการสอน (พนักงานจ้างตามภารกิจ) ได้แก่ กลุ่มตำแหน่ง การเงิน บัญชี พัสดุกลุ่มตำแหน่งธุรการ บันทึกข้อมูลกลุ่มตำแหน่งโภชนาการ อนามัยโรงเรียน กลุ่มตำแหน่งคอมพิวเตอร์ โสตทัศนศึกษา

2. ข้าราชการและพนักงานครูไม่สังกัดสถานศึกษา

2.1 สายงานบริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงาน การศึกษา ผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้ากองการศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าฝ่ายการศึกษา

2.2 สายงานนิเทศการศึกษา ได้แก่ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์

2.3 สายงานการศึกษานอกระบบและส่งเสริมการศึกษา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ สันทนาการ สารวัตรนักเรียน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการวัฒนธรรมและบรรณารักษ์

2.4 สายงานทั่วไป (บุคลากรทางการศึกษา) ได้แก่ เจ้าพนักงานห้องสมุด เจ้าพนักงานศูนย์เยาวชน เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ศูนย์เยาวชน

แนวทางปฏิบัติสำหรับการบริหารงานบุคคลข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นที่ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแล้วมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดให้ดำรงตำแหน่งหรือดำรงตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2547 เช่นเดียวกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

2. การกำหนดวิทยฐานะและอัตราเงินวิทยฐานะกำหนดให้ข้าราชการพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่นซึ่งได้รับเงินประจำตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและได้รับเงินวิทยฐานะ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

6. การบริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554, หน้า 33) ได้อธิบายรูปแบบการบริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาลว่าเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้จำแนกงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยกฎกระทรวงได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกกฎกระทรวงไว้ กำหนดให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษาในอำนาจหน้าที่ของตน แล้วแต่กรณีในเรื่องดังต่อไปนี้

6.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 งาน คือ

6.1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

6.1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ

6.1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

6.1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา

- 6.1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 6.1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
- 6.1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
- 6.1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
- 6.1.9 การนิเทศการศึกษา
- 6.1.10 การแนะแนว
- 6.1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
- 6.1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
- 6.1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและ
- องค์กรอื่น
- 6.1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร
หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
- 6.1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของ
สถานศึกษา
- 6.1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 6.1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 6.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ มีภาระหน้าที่ 22 งาน คือ
- 6.2.1 การจัดทำแผนงบประมาณ
- 6.2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร
- 6.2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
- 6.2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
- 6.2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
- 6.2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
- 6.2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
- 6.2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 6.2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อ
การศึกษา
- 6.2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 6.2.11 การวางแผนพัสดุ

สิ่งก่อสร้าง

6.2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ

6.2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

6.2.14 การจัดหาพัสดุ

6.2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

6.2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

6.2.17 การเบิกเงินจากคลัง

6.2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

6.2.19 การนำเงินส่งคลัง

6.2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน

6.2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

6.2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

6.3 ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 งาน คือ

6.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

6.3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

6.3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากร

ทางการศึกษา

6.3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

6.3.6 การลาทุกประเภท

6.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

6.3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

6.3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

6.3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

6.3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์

6.3.12 การออกจากราชการ

6.3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ

6.3.14 การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน

เครื่องราชอิสริยาภรณ์

6.3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ

6.3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ

6.3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต

6.3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

6.4 ด้านการบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 งาน คือ

6.4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

6.4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

6.4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา

6.4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

6.4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

6.4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

6.4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

6.4.8 การดำเนินงานธุรการ

6.4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

6.4.10 การจัดหาสภาระโนผู้เรียน

6.4.11 การรับนักเรียน

6.4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิก

สถานศึกษา

6.4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย

6.4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

6.4.15 การทัศนศึกษา

6.4.16 งานกิจการนักเรียน

6.4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

6.4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่น

6.4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น

6.4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

6.4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษ
นักเรียน

แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579

การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคน ที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขอันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญด้านการศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด และเนื่องจากแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับเดิมได้สิ้นสุดลง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, หน้า ก) ได้ให้ข้อมูลว่า กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 ขึ้นเพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศกระบวนกรจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการสภาการศึกษาเฉพาะกิจด้านจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญศาสตร์จารย์อนุสรณ์ ธรรมใจเป็นประธานดำเนินการยกร่างกรอบทิศทางและแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 โดยนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกภาคส่วนมาปรับปรุงแก้ไข ต่อมากระทรวงศึกษาธิการได้แต่งตั้งคณะทำงานพิจารณาแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2574 โดยมี พลตรีณัฐพงษ์ เพราแก้ว เลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2574 และได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายและพัฒนาระบบการศึกษา โดยมี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เป็นประธานซึ่งสำนักงานฯ ได้ปรับแก้เอกสารตามความเห็นของที่ประชุม รวมทั้งความเห็นของ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ปรับเป็น “(ร่าง) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579” เป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) และนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2560 ซึ่งที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบคุณคณะผู้ดำเนินการ ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งทำให้ “แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579” ฉบับนี้แล้วเสร็จสมบูรณ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจะนำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนา การศึกษาตามช่วงระยะเวลาดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ต่อไป

ความจำเป็นในการจัดทำแผนการศึกษาชาติ

ความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21 ทั้งในส่วนที่เป็นแรงกดดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบัน รวมทั้งผลกระทบของการเป็นประชาคมอาเซียน และความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ประกอบกับ แรงกดดันจากภายในประเทศจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่ สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ในอนาคตอันใกล้ การติดกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางที่คนคิด ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแส โลกาภิวัตน์ การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย และเสื่อมโทรมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งระบบการศึกษาที่ยังมีปัญหามากมายประการ นับตั้งแต่ ปัญหาคุณภาพของคนไทยทุกช่วงวัย ปัญหาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษา ในทุกระดับ จุดอ่อนของระบบการศึกษาและการพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว ยังมีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมี วินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทยส่วนใหญ่ ส่งผลกระทบต่อระบบ การศึกษาที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สนองและรองรับความท้าทายดังกล่าว จึงมีความจำเป็น

ที่ประเทศไทยต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนในอีก 20 ปีข้างหน้า

ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552–2559

ผลการพัฒนาการศึกษาในช่วงปี 2552–2559 พบว่า ไทยประสบความสำเร็จในหลายด้าน และมีอีกหลายด้านยังเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนในระยะต่อไป

ด้านโอกาสทางการศึกษา รัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาค่อนข้างมากส่งผลให้ประชากรในวัยเรียน รวมทั้งเด็กด้อยโอกาสและผู้มีความต้องการจำเป็นพิเศษมีโอกาสได้รับการศึกษาสูงขึ้น แต่ยังเข้าเรียนได้ไม่ครบทุกคนและมีปัญหาการออกกลางคันอยู่บ้าง นอกจากนี้ประชากรที่อยู่ในวัยกำลังแรงงานแม้จะได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น แต่จำนวนแรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับมัธยมศึกษาตอนต้นยังมีอยู่จำนวนมาก จึงต้องเร่งดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต และมีมาตรการต่าง ๆ ให้เด็กและประชาชนทุกช่วงวัยสามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเพิ่มขึ้น เพื่อยกระดับการศึกษาของคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ด้านคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนายังไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในแถบเอเชีย ส่วนประเด็นคุณธรรม จริยธรรมของเด็กและเยาวชนยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มขึ้น นอกจากนี้คุณภาพของกำลังแรงงานอายุ 15 ปีขึ้นไป ยังไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษามีสัดส่วนน้อยกว่าประเภทสามัญศึกษา ทำให้มีการขาดแคลนแรงงานระดับกลาง ส่วนแรงงานที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษามีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกปี แต่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน และยังมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ ทำให้มีผู้ว่างงานอยู่จำนวนมาก จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนและกำลังแรงงานที่มีทักษะและคุณลักษณะที่พร้อมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของภาคส่วนต่าง ๆ โดยจะต้องมีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน เพื่อวางเป้าหมายการจัดการศึกษา ทั้งเพื่อการผลิตกำลังคนเข้าสู่ตลาดงานและการพัฒนากำลังคนเพื่อยกระดับคุณภาพกำลังแรงงานให้สูงขึ้น

ด้านประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ และการใช้จ่ายงบประมาณทางการศึกษา ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการจัดการที่ต้องได้รับการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยเฉพาะการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กซึ่งมีอยู่จำนวนมาก เพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาและลดภาระงบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณเพื่อการศึกษาซึ่งได้รับค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ๆ แต่ใช้จ่ายเพื่อพัฒนาผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาครูค่อนข้างน้อย การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกันเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดเล็ก การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดและสนับสนุนการศึกษาเพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และปฏิรูประบบการเงินเพื่อการศึกษา

แนวคิดการจัดการศึกษา

แนวคิดการจัดการศึกษา (Conceptual Design) ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) 2) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) 3) หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ

วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ตัวชี้วัด และยุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาชาติ

จากแนวคิดการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ดังนี้

“คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21”

โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนา

สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือ
 ผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ
 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำ
 ภายในประเทศลดลงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น
 แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน คือ เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner
 Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
 (3Rs 8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้

3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น
 (Arithmetics)

8Cs ได้แก่ 1) ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา
 (Critical Thinking and Problem Solving) 2) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and
 Innovation) 3) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross-cultural Understanding)
 4) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and
 Leadership) 5) ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ (Communications,
 Information and Media Literacy) 6) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและ
 การสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) 7) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and
 Learning Skills) และ 8) ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) 5 ประการ ซึ่งมีตัวชี้วัดเพื่อ
 การบรรลุเป้าหมาย 53 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย เป้าหมายและตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้

1. ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access)
 มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ประชากรกลุ่มอายุ 6-14 ปีทุกคนได้เข้าเรียนในระดับ
 ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่าที่รัฐต้องจัดให้ฟรี โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย
 ผู้เรียนพิการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพหรือบริการทางการศึกษาที่เหมาะสมทุกคน
 และประชากรวัยแรงงานมีการศึกษาเฉลี่ยเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2. ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน
 อย่างเท่าเทียม (Equity)

มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการสนับสนุน
 ค่าใช้จ่ายในการศึกษา 15 ปี เป็นต้น

3. ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถ
 เต็มตามศักยภาพ (Quality) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น นักเรียนมีคะแนนผลการทดสอบทาง

การศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) แต่ละวิชาผ่านเกณฑ์คะแนนร้อยละ 50 ขึ้นไปเพิ่มขึ้น และคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบโครงการประเมินผลนักเรียนร่วมกับนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) ของนักเรียนอายุ 15 ปีสูงขึ้น เป็นต้น

4. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการลงทุนทางการศึกษา ที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ร้อยละของสถานศึกษา ขนาดเล็กที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกลดลง มีระบบการบริหารงานบุคคล ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน รวมทั้งมีกลไก ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา เป็นต้น

5. ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและ บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น อันดับความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศด้านการศึกษาดีขึ้น สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาสูงขึ้นเมื่อเทียบกับผู้เรียน สามัญศึกษา และจำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่ติดอันดับ 200 อันดับแรกของโลกเพิ่มขึ้น เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติ จึงได้กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการในแต่ละเป้าหมายและตัวชี้วัด เป็น 5 ช่วง ดังนี้ ระยะเวลาเร่งด่วน ระยะ 5 ปีแรกของแผน ระยะ 5 ปีที่สองของแผน ระยะ 5 ปีที่สามของแผน และระยะ 5 ปีสุดท้ายของแผนยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด แผนการศึกษาแห่งชาติได้ กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการศึกษาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลักที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อให้แผนการศึกษาแห่งชาติบรรลุเป้าหมายตามจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และแนวคิดการจัดการศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4: การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 5: การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6: การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, หน้า ค-ฅ)

การบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาหรือโรงเรียนเป็นองค์การหรือสถาบันที่ทำหน้าที่จัดและให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม สถานศึกษาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความรอบรู้ในหลักการและจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ (Management Concept) ตลอดจนทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) นั้น เป็นการนำเสนอกรอบความคิดในการบริหารจัดการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนได้ผลผลิตที่มีประสิทธิผลไปพร้อมกันด้วย ในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะองค์กรเล็กหรือองค์กรใหญ่ต่างก็ต้องการการจัดการที่ดีทั้งนั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถก้าวหน้าได้ดีที่สุดอาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎีการบริหารจัดการนั้นเริ่มต้นขึ้นในช่วงที่เริ่มปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1760 เรื่อยมา ซึ่งยุคนี้เริ่มเปลี่ยนจากแรงงานคนมาเป็นแรงงานจากเครื่องจักร ทำให้มีการขยายอัตราการผลิตแบบก้าวกระโดด และเกิดระบบโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นมากมาย จนเกิดการจัดการบริหารการทำงานให้เป็นระบบมากขึ้น เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นตามไปด้วย อย่างไรก็ตามทฤษฎีการบริหารจัดการนี้ก็ได้รับการพัฒนาเรื่อยมาตามยุคตามสมัย แตกแขนงแนวทางการบริหารจัดการออกไปมากมาย สิทธิพันธ์ พูนเอียด (2564, หน้า 97-112) ได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management)

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative Management) เป็นทฤษฎีที่มีหลักการให้ผู้บริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกันปฏิบัติหน้าที่ด้านการวางแผนการจ้างองค์การและการควบคุมกล่าวได้ว่าในขณะที่กลุ่มการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มุ่งสร้างองค์การแบบอนุมาน (Deductive Menthol) แต่กลุ่มการจัดการเชิงบริหารเน้นความรู้แบบอนุมานในขณะที่กลุ่มการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์สนใจการทำงานระดับปฏิบัติการกรมองค์การบริหารมุ่งศึกษาการทำงานระดับบริหารสำหรับนักคิดทฤษฎีสำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่

Henri Fayol มีชีวิตอยู่ในช่วง ค.ศ. 1841-1925 เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้รับการยกย่องในฐานะนักวิชาการผู้บุกเบิกแนวคิดของกลุ่มองค์การบริหาร ผลงานชิ้นสำคัญชื่อ Industrial and General Administration ตีพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 1916 ได้เขียนถึงองค์ประกอบและหลักเกณฑ์ทางการบริหารได้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่ทางการบริหาร (Management Function) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการบริหารซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1.1 เกี่ยวกับหน้าที่การบริหาร (Management Functions) มีกระบวนการบริหารงาน ว่า Functions ทางการบริหารมี 5 ประการ คือ

1.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ

1.1.2 การจัดการองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ อำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ (Material) และตัวคน (Man) อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมอันจะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

1.1.3 การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการสั่งการต่าง ๆ ของผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคณงานของตนตลอดถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำด้วยเสมอ

1.1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

1.1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

1.2 ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพร้อมความสามารถทาง ร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษาหาความรู้เทคนิคการทำงานประสบการณ์ต่าง ๆ โดย Henri Fayol แยกแยะให้เห็นว่าคุณสมบัติทางด้านเทคนิควิธีการสำคัญที่สุดในระดับคณงานธรรมดาแต่สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น ความสามารถทางด้านการบริหารจะเพิ่มพูนความสำคัญตามลำดับ และมีความสำคัญมากที่สุดในระดับผู้บริหารสูงสุด (Top Executive)

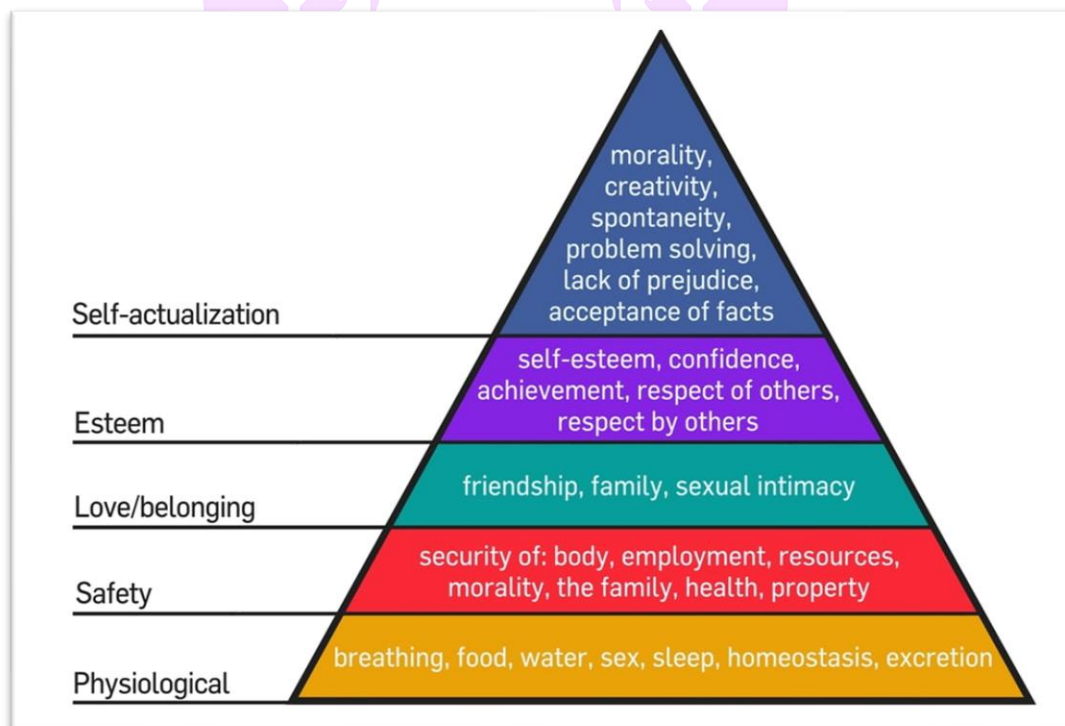
2. แนวคิด ทฤษฎี การบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Theory) หรือการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (The Behavioral Theory)

แนววิวัฒนาการของการบริหารยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) จะมีความขัดแย้งกับแนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ที่เน้นไปที่ประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก และมองข้ามความสำคัญของบุคคลไป มุ่งให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกระบวนการควบคุมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลผลิตเป็นสำคัญ แต่นักทฤษฎีในแนวมุขยสัมพันธ์นี้มีแนวความคิดว่าการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยแรงงานคนเป็นสำคัญ แล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการหลากหลายมิติและไร้เหตุผลด้วย

ไม่ได้ทำงานเพื่อหวังตอบแทนเรื่องค่าจ้างเพียงอย่างเดียว อีกทั้งมนุษย์ทุกคนยังมีลักษณะที่แตกต่างกัน ฉะนั้น การใส่ใจเรื่องความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อผลผลิตโดยตรงด้วยเช่นกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

Maslow (1954) ได้นำเสนอแนวคิดในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ที่โดดเด่นมากและเป็นที่รู้จักไปทั่วโลกจนถึงยุคปัจจุบัน ซึ่งนักทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ได้นำเสนอทฤษฎี Hierarchy of Needs หรือทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Maslow Theory) มีรายละเอียดดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety Needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)



ภาพ 2 แสดงทฤษฎีลำดับชั้นของความต้องการ (Maslow Theory)

ในยุค Human Relation เป็นยุคที่มีความเชื่อว่างานใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้ จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์การ สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม และการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า “มนุษยสัมพันธ์” จะนำไปสู่ความพอใจ และสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ เป็นทฤษฎีที่มุ่งสำรวจบทบาทของกระบวนการกลุ่ม (Group Process) และกระบวนการทางสังคม (Social Process) ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งมีนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากที่พัฒนา และผลิตผลงานต่าง ๆ ออกมาสนับสนุนแนวความคิดนี้ บุคคลสำคัญในยุคนี้ ได้แก่

1. Elton Mayo ชาวออสเตรเลีย ในฐานะนักวิชาการอุตสาหกรรม มีผลงานมากในแง่ปัญหาบุคคลกับสังคมของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงาน สรุปรายการทดลองที่ Hawthorne ได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของคนงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นมาจากการที่คนมาทำงานร่วมกันโดยก่อรูปไม่เป็นทางการ การให้รางวัลและลงโทษเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกทำงานได้ดีที่สุด การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าขององค์การ

2. Mary Follette ชาวอเมริกัน ได้เขียนตำราที่มีแนวคิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น เขียนเรื่องความขัดแย้ง การประสานความขัดแย้ง กฎที่อาศัยสถานการณ์ และความรับผิดชอบ เป็นต้น

3. Likert เป็นผู้ที่สนใจด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ผลงานที่มีชื่อเสียงมาก คือ The Human Organization: Its Management and Value และหนังสือ New Patterns of Management

4. McGregor ค.ศ. 1906-1964 เป็นศาสตราจารย์ประจำสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ได้กล่าวถึงแนวทางในการบริหารจัดการบุคคลภายในองค์การของผู้จัดการโดยเขาได้สร้างสมมติฐานที่เรียกว่า “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” ซึ่งสะท้อนถึงทัศนคติของผู้จัดการที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

McGregor (1960) ได้ชี้ให้เห็นถึงแบบของการบริหาร 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะเป็นเผด็จการซึ่งทฤษฎี X คือ คนประเภทเกียจคร้านในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนทฤษฎี Y หรือการมีส่วนร่วม ซึ่งทฤษฎี Y คือ คนประเภทขยัน

ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสมท้าทายความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานแต่ละแบบเกี่ยวข้องกับสมมุติฐานที่มีต่อลักษณะซึ่งสามารถแยกแยะแต่ละทฤษฎีในการกระทำของมนุษย์ได้ ดังนี้

แบบทฤษฎี X มีความเชื่อว่า

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้ ซึ่งมนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
2. เนื่องจากการไม่ชอบทำงานของมนุษย์ มนุษย์จึงถูกควบคุม บังคับ หรือข่มขู่ให้ทำงาน ชอบให้สั่งการและใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้ใช้ความพยายามได้เพียงพอ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเนื่องจากไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับควบคุม แนะนำ ชูจะลงโทษ
3. มนุษย์โดยทั่วไปพอใจกับการชี้แนะสั่งการหรือการถูกบังคับ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากที่สุด ผู้บริหารตามทฤษฎี X จึงต้องสร้างแรงจูงใจโดยการข่มขู่ และลงโทษ โดยการแนะนำ ชี้แนวทางในการทำงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นเพื่อให้ลูกน้องใช้ความพยายามให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ทฤษฎี X มีสมมุติฐานว่าต้องบังคับให้มนุษย์ทำงานเพราะมนุษย์เกียจคร้าน และไม่ชอบรับผิดชอบ ผลคือผู้บริหารจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจูงใจคนด้วยการให้เงิน หรือผลประโยชน์ แต่ถ้าทำผิดก็จะมีการคาดโทษกัน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทำตามสั่ง ไม่สนใจปรับปรุงงานเน้นเรื่องเงินเป็นหลัก ทฤษฎีนี้จึงเหมาะใช้ในที่ที่ขาดคนงานและมีมาตรฐานการครองชีพต่ำ McGregor กล่าวว่า ถ้าคนได้ทำตามที่ต้องการทั้งกายและใจทฤษฎีนี้คงใช้ไม่ได้ผล เมื่อตั้งทฤษฎี X ขึ้นมา McGregor ตั้งข้อสังเกตว่า ธรรมชาติของคนตามทฤษฎีนี้ จะถูกต้องหรือไม่ หรือนำไปใช้ทุกสถานการณ์หรือไม่ในที่สุดก็หาข้อยุติไม่ได้ เขาจึงพัฒนาทฤษฎีพฤติกรรมของมนุษย์ขึ้นมาทฤษฎีหนึ่ง เรียกว่า ทฤษฎี Y ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์นั้นโดยธรรมชาติ มิใช่เกียจคร้าน และเชื่อถือไม่ได้ หากแต่มนุษย์สามารถควบคุมตัวเองได้ และมีความตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด หากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมผู้บริหารยอมรับทฤษฎี Y เขาจะไม่ควบคุมหรือใช้อำนาจข่มขู่ผู้บังคับบัญชาให้อยู่ในความกลัว แต่จะพยายามช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตัวเองและมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างกว้างขวาง

แบบทฤษฎี Y มีความเชื่อว่า

1. การทำงานเป็นการตอบสนองของความพอใจ ซึ่งความพยายามของมนุษย์ทางกำลังกาย กำลังใจต้องการ มีมากเท่ากับการเล่น และการพักผ่อน

2. การข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้คนทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเอง และควบคุมตนเอง การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะให้การงานบรรลุวัตถุประสงค์เพราะคนยอมที่จะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง

3. ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทน ที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อเป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ ซึ่งมนุษย์มีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความตั้งใจ

4. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลยอมรับ และแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ซึ่งคนเราไม่เพียงเรียน แต่เพียงการยอมรับผิดชอบเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5. ความสามารถในการใช้ความคิดจินตนาการความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบเป็นสิ่งที่มียู่ในทุกตัวคน

6. ในสังคมปัจจุบันมนุษย์แต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นนั่นคือ ตามทฤษฎี Y เชื่อว่ามนุษย์มีความคิดริเริ่ม ความขยัน ความรับผิดชอบ อยากให้มีความร่วมมือ เพียงแต่ผู้บริหารจะพัฒนาคน หรือจูงใจคนเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องได้แค่ไหน เพียงไร วิธีการ คือ ต้องจัดหรือสร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้สมดังหวัง และองค์กรก็จะได้ตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องควบคุมอย่างเข้มงวด แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้บังคับบัญชาจะส่งเสริมให้ผู้ที่บังคับบัญชาควบคุมตัวเอง หากอยากได้รับการยกย่องมีตำแหน่ง มีความก้าวหน้างานจึงเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน ถ้าสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสม นั่นก็คือคนจะสนุกกับงาน มีแรงจูงใจทำงานอย่างมีความสุข จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น หรือทำมากกว่าที่มอบหมาย หรือพยายามเสนอแนะการปรับปรุงงานที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นยอมทุ่มเทเวลาให้อย่างเต็มที่เพื่อจะได้เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน โดยหวังว่าในอนาคตเขาคงจะได้ก้าวหน้าในการงาน

ทฤษฎี Y เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตัวเองได้ถูกต้อง รู้จักความสามารถของตนเอง ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจโดยการสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการทำงาน ในการบริหารนั้น มีการนำทฤษฎีเชิงจิตวิทยามาใช้จำนวนมาก เพราะการบริหารเป็นการทำงานกับ “คน” และทฤษฎีจิตวิทยาก็พูดถึงเรื่อง “คน” การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม กำกับพฤติกรรมของมนุษย์ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และภาวะผู้นำ จึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหาร Douglas Mc Gregor ได้ค้นพบแนวคิด “พฤติกรรมองค์กร” และสรุปว่า

กิจกรรมการบริหารจัดการล้วนมีสาเหตุรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมมนุษย์ (Human Behaviors) ซึ่งเป็นไปตามกรอบทฤษฎี X และทฤษฎี Y

สรุปได้ว่า Douglas Mc Gregor เห็นว่า คนมี 2 ประเภท และการบริหารคน ทั้ง 2 ประเภท ต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งการจูงใจให้ทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้ ทฤษฎี Y และเขาต้องมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตน อย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้ไม่ได้มีความหมายว่า จะละเลยต่อการควบคุมเสียโดยสิ้นเชิง

3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ (Modern Theory of Management)

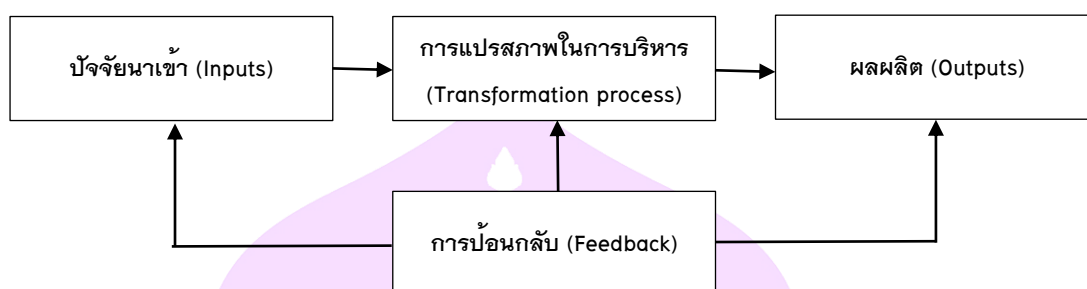
ในยุคที่สภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไว ธุรกิจต่าง ๆ มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เน้นการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรจึงมีการผสมผสานหลากหลาย กล่าวว่าการบริหารจัดการหรือหน่วยงานในสังคมที่มีภาวะการของการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง ผู้บริหารจะต้องตื่นตัวที่จะเรียนรู้เทคนิควิธีการในการบริหารจัดการที่มีนักวิชาการและนักบริหารคิดค้นนำไปใช้ปฏิบัติและเผยแพร่อย่างกว้างขวางต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นพร้อมที่จะแข่งขันกับคู่แข่งดำรงสภาพของตนเองและสร้าง ผลประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ (Modern Theory of Management) ประกอบด้วย 1) ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) 2) ทฤษฎีการบริหารจัดการ เชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) 3) ทฤษฎี Z 4) แนวคิดองค์การ แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) 5) การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management) 6) วงจรคุณภาพ (Deming Cycle) 7) Objective and Key Results: OKRs มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นแนวคิดการบริหารจัดการ ซึ่งมององค์การ เป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 58-60) กล่าวว่า แนวความคิดในเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบ เป็นแนวความคิดที่ใช้อธิบายเรื่องต่าง ๆ ได้ หลากหลายการศึกษากิจการบริหารก็มีการนำทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์การและการทำงาน ขององค์การด้วยเช่นกันแนวความคิดสำคัญของทฤษฎีระบบประกอบด้วยองค์ประกอบด้วย

4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการแปรสภาพในการบริหาร 3) ผลผลิต 4) การป้อนกลับ



ภาพ 3 แสดงแนวความคิดเชิงระบบขององค์กร

ที่มา: วันชัย มีชาติ, 2559, หน้า 59

3.1.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources) หรือทรัพยากรการบริหาร (Management) เป็นทรัพยากรที่นำเข้าสู่ระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งในการบริหารจัดการต้องตระหนักถึงสถานะและการใช้ทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources) อยู่เสมอ เพราะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการ ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย (1) ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resources) วัตถุดิบ (Raw Materials) (2) ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) (3) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ทุน (Capital) (4) ทรัพยากรข้อมูล (Information Resources) (5) เทคโนโลยี (Technology)

3.1.2 การแปรสภาพในการบริหาร (Transformation Process) เป็นขั้นตอนการนำทรัพยากรขององค์กร (Organizational Resources) ที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) หรือปัจจัยการผลิต (Factors of Production) แล้วแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิต (Output) ปัจจัยทรัพยากรจะถูกนำเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพ ซึ่งประกอบด้วย (1) กิจกรรมการทำงานของพนักงาน (Employee's Work Activities) (2) กิจกรรมการบริหารจัดการ (Management Activities) (3) เทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติงาน (Technology and Operation Methods) (4) กิจกรรมการผลิต (Production Activities)

3.1.3 ผลผลิต (Outputs) เป็นสิ่งที่ได้จากกระบวนการแปรสภาพ ประกอบด้วย (1) ผลิตภัณฑ์และบริการ (Products and Services) (2) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial Results)

กำไรและขาดทุน (Profits and Losses) (3) ผลลัพธ์การดำเนินงานของพนักงาน (Human Results) (4) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ผลผลิตเหล่านี้เป็นผลผลิตโดยผู้บริหารในทุกระดับที่ทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

3.1.4 การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การ ข้อมูลเหล่านี้ใช้เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการแปรสภาพในการบริหาร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงพอใจมากขึ้น

ทฤษฎีระบบสามารถช่วยผู้บริหารกำหนดขอบเขตขององค์การและการใช้ระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงระบบจะมององค์การในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในกรณีที่เป็นระบบปิด (Closed System) จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (Open System) จะเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ ดังนั้น ทุกองค์การจึงเป็นระบบเปิด

เมื่อเวลาผ่านไประบบมีแนวโน้มจะเข้าสู่ความเสื่อม (Entropy) แต่อย่างไรก็ตาม องค์การสามารถใช้การป้อนกลับ โดยใช้หลักการต่อต้านความเสื่อม (Negative Entropy) ซึ่งหมายถึงความสามารถเพื่อให้ได้ปัจจัยนำเข้าใหม่จากสภาพแวดล้อม เพื่อรักษาระบบจากความเสื่อม ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะสะท้อนเหตุผลที่สำคัญที่สุดขององค์การให้คงอยู่ก็คือ ใช้ข้อดีจากผลประโยชน์ร่วมมือกัน (Synergy) ซึ่งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของระบบย่อยสองระบบขึ้นไป ทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นมากกว่าให้แต่ละหน่วยงานทำงานแยกกัน

3.2 ทฤษฎีการจัดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management)

Certo (2000, p. 551) กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) เป็นทัศนะการบริหารจัดการ ซึ่งผู้จัดการจะปฏิบัติโดยขึ้นกับสถานการณ์ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่การปรับพฤติกรรมการบริหารจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่างขององค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายนอก และบุคคลขององค์การ แนวคิดนี้แตกต่างจากทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม (Classical Management Theory) ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดอีกวิธีหนึ่ง (One Best Way) ซึ่งสมมติว่าหลักการบริหารจัดการเป็นสากล (Universal) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณี โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง

หลักการของการบริหารเชิงสถานการณ์

1. การบริหารจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์
2. ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์สถานการณ์ให้ดีที่สุด
3. เป็นการผสมผสานแนวคิดระหว่างระบบปิดและระบบเปิด ยอมรับหลักการของทฤษฎีทุกส่วนของระบบจะต้องสัมพันธ์ และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
4. สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดการตัดสินใจในการเลือกรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม
5. คำนึกถึงสิ่งแวดล้อมและความต้องการของบุคคลในหน่วยงานเป็นหลักมากกว่าที่จะแสวงหาวิธีการอันดีเลิศมาใช้ในการทำงาน โดยใช้ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาในการพิจารณาด้วย

6. เน้นให้ผู้บริหารรู้จักใช้การพิจารณาความแตกต่างที่มีอยู่ในหน่วยงาน ดังนี้
 - 6.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล
 - 6.2 ความแตกต่างระหว่างระเบียบกฎเกณฑ์ วิธีการ กระบวนการ และการควบคุมงาน

6.3 ความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร

6.4 ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

ทั้งนี้ นักทฤษฎีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไม่ได้ตั้งใจให้หลักเกณฑ์ดังกล่าวคือ Fayol ได้กำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางทั่วไป ไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว ใน ปี ค.ศ. 1950-1959 และ ปี ค.ศ. 1960-1969 Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorch และคนอื่น ๆ ได้ยอมรับว่า ผู้บริหารมีกิจกรรมที่แตกต่างกันขึ้นกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีขององค์กร และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น ทฤษฎีนี้เป็นการประสมประสาน 4 แนวคิดด้านการจัดการที่สำคัญ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้เป็นโครงร่างงาน คือ (1) แนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Perspective) (2) แนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Perspective) (3) แนวคิดเชิงปริมาณ (Quantitative Perspective) (4) แนวคิดเชิงระบบ (Systems Perspective) ตัวอย่างบางหน้าที่ เช่น การเงินและการบัญชีจำเป็นต้องใช้กฎเกณฑ์ แต่ผู้บริหารจะมีทางเลือกหลายวิธี เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ในบางกรณีทฤษฎีเชิงสถานการณ์ใช้แก้ปัญหาความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงองค์กร การจูงใจพนักงาน การจัดการทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างองค์กร ผลลัพธ์จากการใช้ทฤษฎีเชิงสถานการณ์จะทำให้ผู้บริหารมีเทคนิคใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมในกลุ่มงาน และ (2) รูปแบบ

การเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ แม้ว่าทฤษฎีนี้จะได้รับประโยชน์จากหลักการบริหารจัดการในแต่ละสถานการณ์ แต่ก็มีข้อโต้แย้งที่ว่า ไม่มีประโยชน์ในการนำไปใช้ในสถานการณ์ทั่วไป

3.3 ทฤษฎี Z William Ouchi

วันชัย มีชาติ (2559, หน้า 58) กล่าวว่า ทฤษฎี Z เป็นการเสนอให้มีการปรับปรุงแนวความคิดการจัดการแบบญี่ปุ่นมาใช้ในวัฒนธรรมแบบอเมริกันซึ่งจะช่วยให้ในการสร้างผลงานขององค์กร โดยทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่มุ่งอธิบายโครงสร้างงานในการบริหารซึ่งใช้หลักของสหรัฐอเมริกาที่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลควบคู่กับญี่ปุ่น มุ่งที่การตัดสินใจร่วมกัน การประเมิน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างล่าช้า และมีการเกี่ยวข้องกันในลักษณะแบบครอบครัว

William (1981) ได้ศึกษารวบรวมและพบว่า แนวความคิดในการบริหารจัดการของโลกนั้น แบ่งออกเป็น 2 ค่าย คือ ค่ายอเมริกันและค่ายญี่ปุ่น โดยสาเหตุที่ต้องศึกษาเช่นนั้น เพราะมองว่าประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จในธุรกิจโดยเฉพาะก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 (ช่วงประมาณ ค.ศ. 1939-1945) รวมถึง ยังเป็นผู้ที่ชนะสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นนั้นแม้จะเป็นประเทศที่ขาดดุลทางการค้ากับอเมริกา แต่ได้ปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นมา จนสามารถเป็นยักษ์ใหญ่ในโลกเศรษฐกิจในปัจจุบันได้ เท่ากับว่า อเมริกานั้นขาดดุลการค้ากับญี่ปุ่นอย่างย่อยยับ ดังนั้น William Ouchi จึงศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดเด่น จุดด้อยของการบริหารจัดการจากทั้งสองค่ายเพื่อนำมาสร้างเป็นแนวคิดทฤษฎีใหม่ขึ้นมา นั่นก็คือทฤษฎี Z ที่ตีพิมพ์ลงหนังสือในปี ค.ศ. 1981 และเนื่องจากทฤษฎี Z มีแนวทางการพัฒนามาจากการบริหารของประเทศสหรัฐอเมริกา (บริหารด้วยทฤษฎี A) กับประเทศญี่ปุ่น (บริหารด้วยทฤษฎี J) ในการที่จะทำความเข้าใจทฤษฎี Z นั้น จึงต้องทำความเข้าใจทฤษฎี A และทฤษฎี J ก่อน

ทฤษฎี A (American Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารจัดการร่วมสมัยตามแบบของอเมริกา ซึ่งองค์กรเน้นการทำงานระยะสั้น พนักงานมีความรับผิดชอบและการตัดสินใจของตนเอง โดยไม่เน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการบริหารจัดการแบบนี้ต้องอาศัยการจัดการจากพื้นฐานของบุคคล ซึ่งในทฤษฎีนี้มีหลักสำคัญ 3 ประการ คือ

1. Individualism คือ การที่ สังคมอเมริกันเป็นสังคมแบบปัจเจกบุคคล ซึ่งจะมีความรับผิดชอบต่อตัวเองมาแต่อดีต และเมื่อคนต่างชาติโดยเฉพาะคนตะวันออกเข้าไปอาศัยในอเมริกันก็จะสังเกตว่า คนอเมริกันเป็นคนโดดเดี่ยว ไม่ค่อยสูงส่งกับใคร สังคมแบบ Individualism ส่งผลให้เกิดบุคลิกภาพที่มีความรับผิดชอบในหน่วยงานสูง แต่ก็เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความผูกพัน

2. Short Term Employment คือ การจ้างงานในระยะสั้น คนอเมริกันมักไม่มีความผูกพันในครอบครัว ในที่ทำงาน พร้อมเสมอที่ออกจางาน ย้ายงาน จึงมักมีบริการให้เช่าสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมองว่าต้นทุนในการขนย้ายเฟอร์นิเจอร์เมื่อย้ายงาน ออกจากบ้าน จะมีค่าใช้จ่ายสูงกว่าค่าเช่า

3. Individual Decision Making สูง มีความมั่นใจในการตัดสินใจ กล้าตัดสินใจ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องไปดูแลอย่างใกล้ชิด ผลเสีย คือ ขาดการทำงานเป็นทีม

ทฤษฎี J (Japan Theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีลักษณะเน้นการจ้างงานตลอดชีวิต หรือ Lifetime Employment มีการเลื่อนตำแหน่ง มีความผูกพันกัน เพราะฉะนั้นการเลี้ยงคนแบบญี่ปุ่นจะส่งเสริมให้มีการฝึกงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่ผลเสีย คือ ต้องเลี้ยงคนที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำไว้ในหน่วยงานจนตลอดชีวิตด้วยเช่นกัน ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร ลักษณะอีกประการของการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น คือ ต้องมี Consensual Decision Making คือ การตัดสินใจที่ต้องได้รับการยอมรับจากที่ประชุม ซึ่งเป็นผลดี แต่ผลเสีย คือ อาจเกิดความล่าช้า

William Ouchi ได้ศึกษาและวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของทั้ง 2 ทฤษฎี ดังตัวอย่างแล้วได้นำมาสร้างเป็นทฤษฎีร่วมสมัย (Blend Together) หรือการนำมาผสมผสานให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เรียกว่า ทฤษฎี Z ซึ่งเป็นแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงจินตนาการ ดังนี้

1. Long Term Employment หรือการจ้างงานระยะยาวขึ้น ซึ่งเป็นทางสายกลาง คือ ไม่ต้องจ้างตลอดชีวิตแต่ก็ไม่ใช้การจ้างแบบระยะสั้น แต่เน้นการจ้างในระยะเวลานานพอสมควร แล้วสร้างความผูกพัน

2. Individual Responsibility คือ จะต้องมีความรับผิดชอบส่วนบุคคลซึ่งนำเอาหลักแนวคิดแบบอเมริกันมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล้าตัดสินใจ ไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป

3. Consensual Decision Making คือ การตัดสินใจต้องทำเป็นทีม ต้องมีการพูดคุยถึงผลดีผลเสียของการบริหารจัดการแบบต่าง ๆ

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารองค์กรตามทฤษฎี Z

1. ระยะเวลาจ้างงานระยะยาว เป็นไปตลอดชีพ (Lifetime Employment) ไม่มีข้อผูกมัดหรือเงื่อนไขทางสังคมที่ทำให้คนงานจะย้ายงานไม่ได้หรือลำบากใจ ย้ายงานอย่างในญี่ปุ่น

2. การประเมินและเลื่อนตำแหน่ง (Slow Evaluation and Promotion) การเลื่อนขั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วปานกลาง แต่จะไม่ช้าขนาด 10 ถึง 15 ปี ระยะเวลาเลื่อนขั้นต่าง ๆ

จะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม แต่การมีเวลาทิ้งช่วงช่วยให้พนักงานได้เห็นผลประโยชน์ และการประเมินผลงานของแผนงานระยะกลางและระยะยาว

3. ลักษณะงานอาชีพ (Nonspecialized Career Paths) แนวทางอาชีพ กึ่งเฉพาะด้าน เพราะไม่ถึงกับต้องหมุนเวียนไปทำงานทุก ๆ อย่างในบริษัท หรือกระทั่งไปทำ บริษัทอื่นในเครือหรือสาขาอื่น แต่เปิดโอกาสให้พนักงานของตนได้มีประสบการณ์ในสายงาน หนึ่ง ตั้งแต่การออกแบบ การผลิต และกระทั่งการวางตลาด ประสบการณ์เหล่านี้ช่วยให้เกิด ความพอใจที่จะอยู่ในบริษัทนั้นมากยิ่งขึ้น

4. การบริหารมีระบบการควบคุมที่ไม่มีรูปแบบ (Implicit Control Mechanisms) เป็นการควบคุมการบริหารแบบอเมริกัน ใช้ระบบ MBO กลไกการควบคุมงานอยู่ในจุดสมดุล ระหว่างแบบทางตรงและแบบทางอ้อม โดยสร้างให้เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ (Trusts) ขึ้น ในองค์กร

5. การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Consensual Decision Making) มีทั้งแบบ รวมอำนาจและกระจายอำนาจ โดยมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้องก่อน และ คนที่รับผิดชอบจะเป็นคนตัดสินใจเองในที่สุด

6. การทำงานและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง มีเสรีภาพเท่าเทียมกันยึดหลัก ซื่อสัตย์ต่อกัน (Trust) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Subtlety) ความใกล้ชิดและเป็นกันเอง (Intimacy) ไม่เน้นถึงการปฏิบัติต่อกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชา โดยเพิ่มความเอาใจใส่ต่อบุคคลใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น และเน้นการ ประสานงานกันในระหว่างคนในระดับเดียวกัน ให้ทุก ๆ คนปฏิบัติต่อกันในฐานะ คนกับคน มิใช่ในฐานะ เจ้านายกับลูกน้อง

สรุปได้ว่า ทฤษฎี Z เป็นแนวความคิดการจัดการที่ผสมผสานแนวความคิด แบบอเมริกันและญี่ปุ่น โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงาน การตัดสินใจที่เป็นเอกฉันท์ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคคล การประเมินผลและการเลื่อนตำแหน่งแบบเป็นขั้นตอนและค่อยเป็นค่อยไป แต่มีระบบประเมิน ที่ชัดเจน การเติบโตในเส้นทางอาชีพมีความชัดเจน

3.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

Senge (1990, p. 3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นที่จะผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์กรนั้น เป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมา นำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์กรที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้นด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

1. การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch Targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to Learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3. การเปิดใจ (Open-mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเอง เข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้จริง” ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถ

ควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร จึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ จะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริง องค์กรทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงาน ที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคน ในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้ อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการ ของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล



ภาพ 4 แสดงกรอบความคิดของการคิด

ที่มา: Senge, 1990, p. 4

จากภาพ 4 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของ การคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ
2. คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใช้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนเอง
3. ทักษะในการคิดเป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มา ผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ (Drawing Conclusion) การให้คำจำกัดความ (Defining) การวิเคราะห์ (Analyzing) การผสมผสานข้อมูล (Integrating) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing) การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns) การคาดคะเน (Predicting) การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis) การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)
4. ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิด เพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่
 - 4.1 การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น
 - 4.2 การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่าน กระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล
 - 4.3 การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไป ที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแกงปลาของระบบคิวซ์
 - 4.4 การคิดเชิงบวก คือ การคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์
 - 4.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้
5. บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น
 - 5.1 การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
 - 5.2 การแก้ปัญหา ตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหา แบบใด
 - 5.3 การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่
 - 5.4 การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับ กระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใหม่ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้าม มาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหาร ที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่าง ในองค์กรดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคน ทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ของคนทั้งองค์กร

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับ สิ่งที่ยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการ พัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจและมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ของ องค์กร

จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญา หรือพันธกิจ โดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าว ให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหาร จะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้อาจารย์เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ
5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ

เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหวังที่แจ่มชัด เงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับ ความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน

ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มีได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อลดสายการบังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน คือ

1. การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

2. การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือ เป็นทั้งโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน

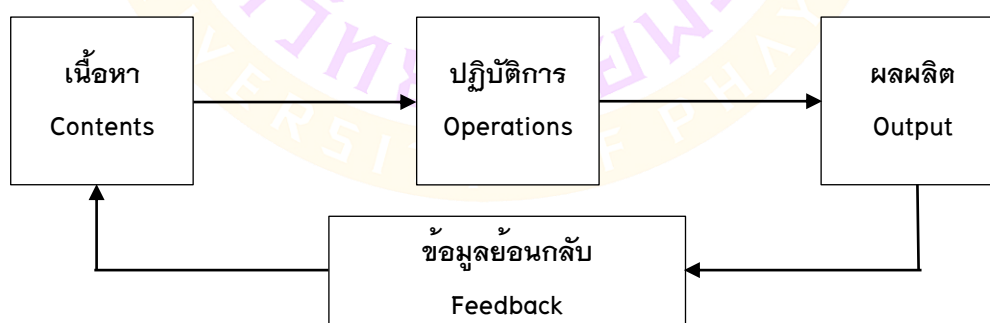
ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม ดังนี้

1. ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์กรหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes Instead of Part, See the Forest and the Trees)

สรุปได้ว่า ทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป โดยทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้นจะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้มาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป



ภาพ 5 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

ภาพ 5 แสดงให้เห็นถึงการใช้นโยบาย (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสาร ที่องค์กรรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์กรมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจากนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของ นโยบายและข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่พร้อมจะมีการถ่ายทอดให้ทุกทีมภายในองค์กรเป็นวงจร ต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการ คิดก็ตาม แต่องค์กรจำนวนมาก ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็น ภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่ง ความก้าวหน้าไม่ทัน

สรุปได้ว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้อง พัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่า องค์กรประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะ เป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่น เปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้อง ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยเช่นกัน

3.5 การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM: Total Quality Management)

Joseph and Juran (2010) ได้กล่าวถึง แนวคิดการบริหารงานโดยใช้ Total Quality Management (TQM) ว่าเป็นการให้บริหารงานอย่างจริงจัง ปลายปี 1940 บุคคลที่มีบทบาทในการบริหารคุณภาพได้แต่งหนังสือ เรื่อง Total Quality Control ควบคู่กันกับนักวิชาการ Juran's Quality Control Handbook: TQM มีความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งด้วยการที่มีผลในทาง ปฏิบัติมาก Armand (1983) กล่าวว่า ในประเทศญี่ปุ่นการเปลี่ยนแปลงที่มียิ่งใหญ่ในระดับ นานาชาติเมื่อได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางของการบริหารในการทำธุรกิจ มุ่งเน้นในเรื่องของ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี ต่อมาด้วยเหตุการณ์สงครามโลกครั้งที่ 2 (WWII) ญี่ปุ่นต้องการ พ้นพู่ประเทศโดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพส่งออกเพื่อนำเงินตราเข้าประเทศ ในขณะเดียวกัน ชาตินิโฆอำนาจอย่างประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านการผลิตอุตสาหกรรมซึ่งมีความชำนาญ

และสินค้าของสหรัฐเป็นที่ต้องการของลูกค้าในต่างประเทศทั่วโลก จึงไม่มีความจำเป็น ต้องปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในด้านการผลิต โดยไม่ได้คำนึงถึงการตรวจสอบทางคุณภาพ ของสินค้า Pike and Bames (1995) กล่าวว่า ประเทศญี่ปุ่น โดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร แห่งประเทศญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) ได้จัดทำรางวัล Deming Prize เพื่อมอบให้กับบริษัทที่มีผลงานด้านคุณภาพที่ดีเด่นในแต่ละปี รางวัลนี้มีผลต่อ การส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพสินค้าในญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เพื่อเป็นเครื่องยืนยันและรับรอง ในตัวของผลิตภัณฑ์ สร้างมาตรฐานในตราสินค้าของญี่ปุ่น ให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีการให้ความสำคัญใน TQM เพื่อตอกย้ำความเป็นผู้นำทางด้านคุณภาพ และความน่าเชื่อถือในตัวของตัวเอง มิได้เพื่อกำไรในระยะสั้น แต่รวมถึงความยั่งยืน ในชื่อเสียงที่เกิดภายในจิตใจของผู้บริโภคในเวลาต่อมา

Charantimath (2003) กล่าวว่า การมุ่งเน้นในด้านบุคลากรทุกคนทุกฝ่าย ร่วมมือกันในการสร้างคุณภาพของงานขององค์กร ถือได้เป็น ปรัชญาของ TQM หลักการของ “Kaizen” ในประเทศญี่ปุ่นต้องการให้พนักงานทุกคนค้นหาปัญหาเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง TQM สอนให้ป้องกันของเสีย ซึ่งหมายรวมถึงความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น สินค้า ข้อมูลข่าวสาร หรือความสำเร็จของเป้าหมายตามที่ลูกค้าทั่วทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งฝ่ายบริหารคาดหวัง TQM ยังหมายรวมถึงระบบการตรวจหรือสืบค้นเพื่อสามารถ ระบุปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ได้รับการแก้ไขปรับปรุง TQM เป็นระบบการจัดการ ที่เน้นมนุษย์ (A People-focused Management System)

Thomas (1999) กล่าวว่า กระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลง คนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือ การสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM อาจเป็นทั้งกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนา ศักยภาพทางเทคนิคขององค์กร โดยใช้ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพไม่คำนึงถึงเพียง แค่ผลผลิตเท่านั้น รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิตที่มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการตลาดที่ผันผวน และรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา องค์กรในทุก ๆ ภาคส่วนจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาในด้านการ บริหารคุณภาพของตัวสินค้าและบริการ สร้างประสิทธิภาพเพื่อเน้นความเป็นหนึ่งในด้าน ความสามารถ เพื่อง่ายต่อการเข้าสู่การแข่งขัน เพิ่มขีดศักยภาพและมาตรฐาน เพื่อเกิด การยอมรับ เชื่อถือ และเน้นความเจริญก้าวหน้าพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบกับมีตัวอย่าง ความสำเร็จของ TQM จากกิจการต่าง ๆ ทั้งในประเทศญี่ปุ่น ประเทศตะวันตกและประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก

หลักการสำคัญของ TQM: Total Quality Management

Eyob (2012) กล่าวว่า คุณภาพของสินค้าและกระบวนการต่าง ๆ เป็นความรับผิดชอบของทุกคนที่เกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ขึ้นมา รวมถึงการจัดการแรงงาน ซัพพลายเออร์ และลูกค้าด้วย โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้ผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการลูกค้าได้ตรงจุดหรือเกินความคาดหมายแบบจำลอง ความสัมพันธ์ของ TQM แสดงให้เห็นว่า TQM ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวของธุรกิจที่จะสร้างความยั่งยืน
2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) องค์การที่จะทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง ก่อนที่จะไม่มีโอกาสแม้จะดำรงอยู่ต่อไปในสังคมซึ่งเราสามารถดำเนินงาน ควรมีการศึกษา วิเคราะห์และทบทวนข้อมูล การดำเนินงานและสภาพแวดล้อมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของระบบและผลลัพธ์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิก (Employees Involvement) การสร้างความมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กรนั้นเริ่มจากพนักงานระดับล่าง ส่วนหน้า ปฏิบัติการ บริหารรวมไปถึงระดับเจ้าขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นหลัก

สรุปได้ว่า การนำ TQM ไปประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร การดำเนินการด้านคุณภาพจะต้องมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เนื่องจากคุณภาพเป็นพลวัต ดังนั้น ในการประเมินรูปธรรมของประสิทธิภาพการทำงาน ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งที่คุ้มค่า หากองค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อสร้าง TQM ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพขององค์กรมุ่งเน้นทางด้านของลูกค้าและพนักงานควบคู่กันไป เป็นการประเมินศักยภาพรากฐานเพื่อสร้างความเข้าใจในตัวของผู้ส่งมอบบริการและผู้รับบริการ การเชื่อมโยงคุณลักษณะของประสิทธิภาพการทำงานมีปัจจัยมีความสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

3.6 วงจรคุณภาพ (Deming Cycle)

Deming (2009) ได้พัฒนาวงจร PDCA มาจากวงจรของ Dr.Walter A. Shewart ซึ่งมีแนวคิดว่าคุณภาพงานสามารถปรับปรุงได้โดยการกำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อสร้างระบบการผลิตให้สินค้ามีคุณภาพดี การให้การบริการดี หรือทำให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีระบบโดยใช้ได้กับทุก ๆ สาขาวิชาชีพ แม้กระทั่งการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์ก็สามารถเทียบเคียงให้เป็นที่ไปตามขั้นตอนของวงจรเดมมิงได้ ปัจจุบันวงจรเดมมิงได้ถูกนำไปใช้

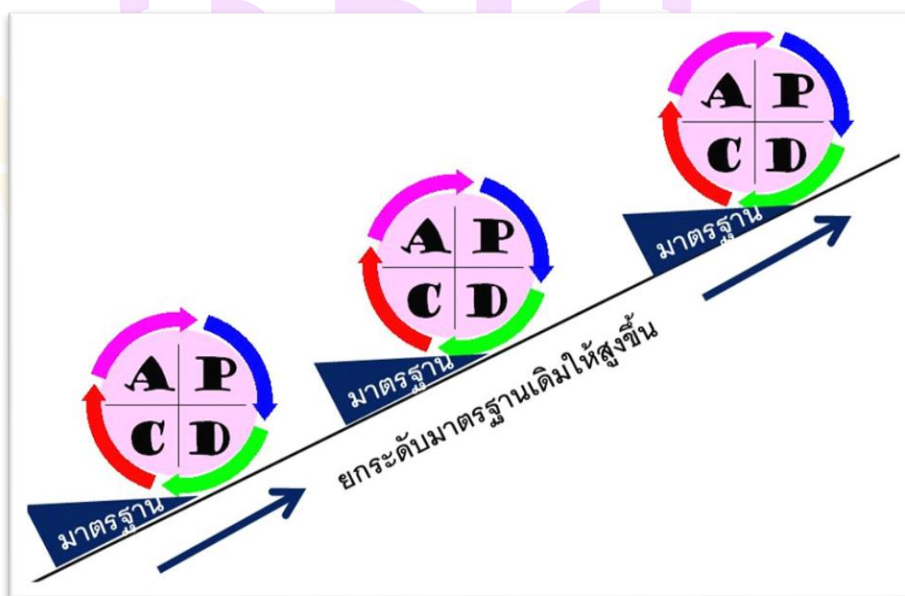
และพัฒนาในด้านต่างๆมากมายเป็นลำดับจนกลายเป็นวงจร PDCA ที่ใช้เป็นหลักในการบริหารงานอย่างแพร่หลายแทบทุกองค์กร ทุก ๆ ส่วน และทุก ๆ ระดับพนักงานขององค์กร

สุชาติณี โพธิ์จันทร์ (2558, สื่อออนไลน์) ได้อธิบายว่า PDCA เป็นแนวคิดหนึ่งที่ไม่ได้ให้ความสำคัญเพียงแค่การวางแผน แต่แนวคิดนี้เน้นให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แนวคิด PDCA ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกโดย Walter Shewhart ซึ่งถือเป็นผู้บุกเบิกการใช้สถิติสำหรับวงการอุตสาหกรรม และต่อมาวงจร PDCA ได้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย มากขึ้น เมื่อปรมาจารย์ด้านการบริหารคุณภาพอย่าง W. Edwards Deming ได้นำมาเผยแพร่ ให้เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ วงจรนี้จึงมีอีกชื่อหนึ่งว่า “Deming Cycle”

ในปัจจุบัน มีการนำ PDCA เข้ามาประยุกต์ใช้ทั้งในการทำงานประจำและการปรับปรุงงาน มีรายละเอียด ดังนี้

โครงสร้างของ PDCA ประกอบด้วย

1. Plan คือ การวางแผน 2) DO คือ การปฏิบัติตามแผน 3) Check คือ การตรวจสอบ และ 4) Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสม หรือ การจัดทำมาตรฐานใหม่ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการยกระดับคุณภาพ ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 แสดงวงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่มา: สุชาติณี โพธิ์จันทร์, 2558, สื่อออนไลน์

จากหลักการของวงจร PDCA หากพิจารณาเทียบกับหลาย ๆ เครื่องมือ หรือเทคนิคการปรับปรุงงานต่าง ๆ ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือด้านคุณภาพอย่าง QCC เครื่องมือที่ต้องใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติขั้นสูง อย่าง Six Sigma หรือแม้แต่เครื่องมือที่เน้นเรื่องของการจัดการความรู้ อย่าง KM พบว่า ล้วนมีพื้นฐานของแนวคิด PDCA ทั้งสิ้น ดังแสดงในภาพ 7

QCC		Six Sigma		KM	
QC Story		DMAIC		KM Process	
P	- กำหนดหัวข้อปัญหา - ตรวจสอบสภาพปัจจุบัน และตั้งเป้าหมาย - วางแผนดำเนินงาน - วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดแนวทางแก้ไข	P	Define - ระบุหัวข้อในการดำเนินงาน Measure - วัดสภาพปัจจุบันของกระบวนการ Analyze - วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการทางสถิติ เพื่อหาตัวแปรที่เป็นสาเหตุของปัญหา	P	- บ่งชี้ความรู้
D	- ลงมือปฏิบัติการแก้ไข	D	Improve - ปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อควบคุมตัวแปร ที่เป็นสาเหตุของปัญหา	D	- สร้างและแสวงหาความรู้ - จัดความรู้ให้เป็นระบบ
C	- ติดตามผลการแก้ไข	C	- ออกแบบระบบควบคุมกระบวนการ เพื่อให้มั่นใจว่า ตัวแปรที่เป็นสาเหตุหลักของปัญหาได้ถูกควบคุม หรือกำจัดออก ทำให้ปัญหาที่ได้รับการแก้ไขแล้วไม่กลับมาเกิดซ้ำได้อีก	C	- ประมวลและกักเก็บองค์ความรู้ - เข้าถึงความรู้
A	- ทำให้เป็นมาตรฐาน	A		A	- แบ่งปันแลกเปลี่ยน และเรียนรู้

ภาพ 7 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานของ QCC Six Sigma และ KM เทียบกับ PDCA

ที่มา: สุธาสินี โพธิจันทร์, 2558, สื่อออนไลน์

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือพื้นฐานหรือเครื่องมือระดับสูงที่มีเป้าหมายมุ่งเน้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพ ปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด ล้วนจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินงานอย่างครบถ้วน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติการตรวจสอบ และการทำให้เป็นมาตรฐานทั้งสิ้น เหตุผลก็เพราะจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ถูกทิศทางและหากพบปัญหาหรืออุปสรรคระหว่างทางก็จะรู้ตัวได้ก่อน สามารถปรับแก้และหาทางรับมือได้ทัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการและเป็นพื้นฐานที่ดีของการต่อยอดการปรับปรุง

สรุปได้ว่า การดำเนินงาน การเพิ่มผลิตภาพ หรือการปรับปรุงคุณภาพ หรือการบริหารกิจกรรมภายในองค์กร การวางแผนงานอย่างเหมาะสมจากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องรอบด้าน ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีและการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนจะเป็นเส้นทางที่นำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องมีการตรวจสอบความคืบหน้าหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ และที่สำคัญ เมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นแต่ละครั้ง บทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับก็ถือเป็นสิ่งสำคัญ หากได้มีการนำมาทบทวนและสรุปข้อดี ข้อด้อย หรือหาจุดปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานในรอบต่อไปได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การดำเนินการตามแนวคิดของวงจร PDCA ถือเป็นหัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.7 Objective and Key Results: OKRs

นภดล รมโพธิ์ (2565, สื่อออนไลน์) กล่าวว่า แนวคิด OKRs ไม่ใช่แนวคิดใหม่ โดย OKRs เป็นแนวคิดที่ต่อยอดมาจากแนวคิดที่เรียกว่า Management by Objectives หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า MBOs ถูกคิดค้นขึ้นโดย Professor Peter Drucker ได้ตีพิมพ์แนวคิดนี้ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า The Practice of Management ตั้งแต่ปี 1954 มีหลักการว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรและหน่วยงานและพนักงานควรจะต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน แนวคิดนี้ได้เริ่มแพร่กระจายไปยังหลายองค์กรในช่วงปี 1960 และก็มีหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากแนวคิดนี้จำนวนไม่น้อย อย่างไรก็ตาม เริ่มมีคำวิพากษ์วิจารณ์ถึงแนวคิดนี้ เช่น มีการจัดการแบบรวมศูนย์และสั่งการมากเกินไป บางแห่งไม่ค่อยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ให้เหมาะสมหรือสนับสนุนให้แต่ละคนมองแต่เฉพาะงานของตัวเองเป็นหลัก หรือแม้กระทั่งบางคนสนใจแต่ตัวเลขของตัววัดผลการปฏิบัติงานหลัก (KPIs) เพียงเท่านั้น และที่สำคัญที่สุด MBOs มักจะถูกโยกกับการประเมินผลพนักงานเพื่อขึ้นเงินเดือนหรือให้โบนัส จึงทำให้คนไม่กล้าที่จะทำสิ่งที่ท้าทาย

ต่อมาในช่วงปี 1970 Andy Grove ซึ่งเป็น CEO ของ Intel ก็ได้นำหลักการของ MBOs มาปรับใช้กับองค์กร โดยเรียกว่า iMBOs หรือ Intel Management by Objectives โดยในแต่ละ Objective นั้นจะต้องมีตัววัดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ ที่เรียกว่า Key Results เสมอ โดยรวมแล้ว จะกล่าวได้ว่า OKRs ก็ได้ถือกำเนิดขึ้นจาก Intel เป็นที่แรก ๆ นั่นเอง

ในปี 1975 John Doerr เข้ามาทำงานที่ Intel ได้มีโอกาสได้รู้จักและใช้ OKRs มาตลอด จนกระทั่งปี 1980 John Doerr ก็ได้ลาออกจาก Intel เพื่อไปร่วมบริหารบริษัท Kleiner Perkins ซึ่งเป็นบริษัทที่นำเงินไปลงทุนใน Startup หรือที่เราเรียกกันว่า Venture Capital หลังจากนั้นบริษัท Kleiner Perkins นี้เองที่ได้้นำเงินไปลงทุนใน Startup ที่ชื่อว่า Google และ

ในปี 1999 John Doerr ซึ่งเป็นผู้บริหารของ Kleiner Perkins ก็ได้แนะนำให้ Google นำเอาแนวคิด OKRs ไปใช้ในองค์กร ซึ่งผู้ก่อตั้ง Google ทั้ง 2 คน คือ Larry Page และ Sergey Brin ก็ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้ใน Google ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาและเป็น Google นี้เองที่ทำให้แนวคิด OKRs ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก โดยในปี 2013 ที่ Rick Klau ที่เป็นผู้บริหาร Google Ventures ที่ได้ออกมาเล่าหลักการ OKRs ที่ใช้ใน Google ผ่าน VDO clip ซึ่งทำให้หลายบริษัทเริ่มให้ความสนใจใช้ OKRs กันอย่างแพร่หลาย จนกลายเป็นที่นิยมเป็นอย่างมาก

สำหรับประเทศไทยนั้นมี Startup ของไทยหลาย ๆ แห่งที่ได้รู้จักและนำเอา OKRs ไปใช้มานานพอสมควร ตั้งแต่ยุคที่คำว่า Startup เริ่มได้ รับการแพร่หลายในไทย โดย Startup เหล่านี้ก็รู้จัก OKRs จาก Google หรือ Startup อื่น ๆ ในต่างประเทศ รวมทั้งมีผู้ก่อตั้งบางส่วน เคยทำงานที่ Google ซึ่งคุ้นเคยกับการใช้ OKRs มาแล้ว จึงได้นำเอา OKRs มาใช้ใน Startup ของตัวเอง แต่ OKRs ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในช่วงปี 2018 ซึ่งเราเริ่มเห็นองค์กรใหญ่ ๆ ประกาศที่จะนำเอาแนวคิดนี้มาใช้แทนระบบการวัดผลเดิม ๆ ขององค์กร รวมทั้งในปีนั้นเอง John Doerr ผู้นำเอา OKRs ไปให้ Google ใช้ก็ได้ออกหนังสือ Measure What Matters มาและก็ถูกแปลเป็นไทยในเวลาต่อมา ก็ยิ่งทำให้คนไทยรู้จัก OKRs มากขึ้น

ในปัจจุบัน OKRs กลายเป็นแนวคิดที่ไม่ได้ถูกใช้เฉพาะองค์กรธุรกิจเท่านั้น ยังถูกนำไปใช้ในภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหาผลกำไรจำนวนไม่น้อย แต่ก็เหมือนกับแนวคิดเรื่องอื่น ๆ คือ มีทั้งที่นำไปใช้แล้วสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันที่ใช้แล้วล้มเหลวก็มีไม่น้อย เช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า OKRs ไม่ใช่แนวคิดที่เพิ่งเกิดขึ้นแต่ประการใด โดยถูกนำมาใช้มาหลายสิบปี แต่ก็เป็นที่น่าสนใจว่า ด้วยโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน แนวคิดนี้ก็กลับมาได้รับความนิยมอย่างมาก ซึ่งแปลว่า OKRs น่าจะตอบโจทย์การบริหารองค์กรในสมัยใหม่ไม่น้อยเลยทีเดียว

วิชัย ลิ้มปิติกรานนท์ (2564, สื่อออนไลน์) ได้อธิบายว่า OKRs ย่อมาจาก Objective and Key Results

O (Objective) คือ เป้าหมาย (หรือ ความฝัน)

KR (Key Results) คือ สิ่งที่วัดความสำเร็จ หรือ ตัวชี้วัดที่แสดงว่าเราบรรลุ

เป้าหมาย

ความแตกต่างระหว่าง OKR ต่างจาก KPI สามารถสรุปได้ 8 ข้อ ดังนี้

1. KPI จะมีผลโดยตรงต่อผลตอบแทนที่พนักงานได้รับ เราอาจเรียกว่า Compensation KPI ในขณะที่ OKR ไม่ยึดโยงกับผลตอบแทน

2. OKR จะประกาศให้ทุกคนในองค์กรรู้ และจะมีการทบทวนถี่กว่าอย่างน้อย เป็นรายไตรมาส ขณะที่ KPI ไม่มีการประกาศและทบทวน ครึ่งปีหรือปีละครั้ง

3. OKR เป็นการท้าทายระบบการทำงานแบบเดิม ในขณะที่ KPI ยังยึดรูปแบบ หรือระบบการทำงานเดิมเป็นหลัก

4. OKR มุ่งเน้นในการปรับปรุงงานหรือสิ่งที่เป็นนวัตกรรม

5. OKR สร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานให้ สอดคล้องกัน

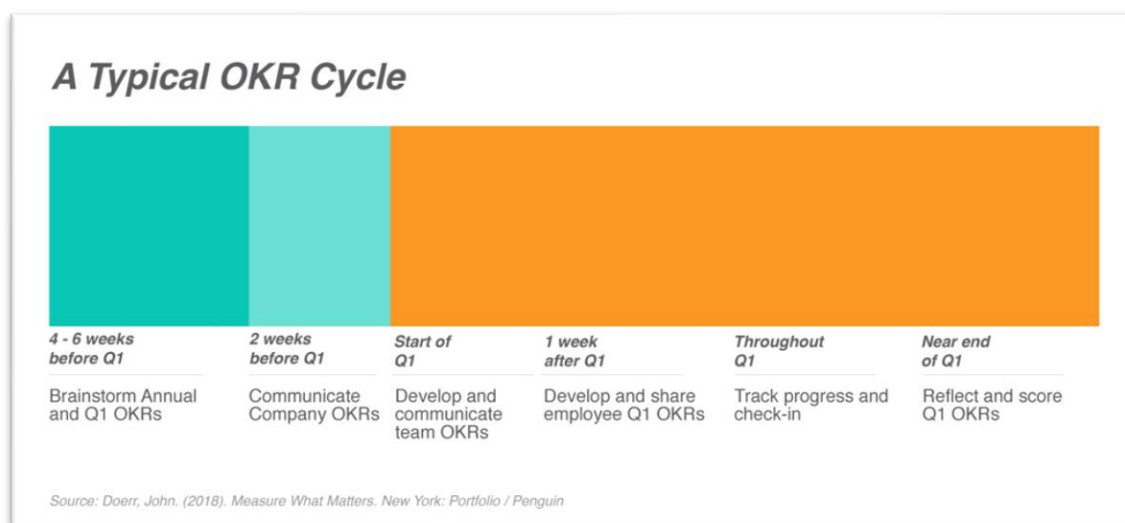
6. ควรใช้ OKR ในการสร้างหรือพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ที่จะทำให้อัตราเติบโตอย่างก้าวกระโดด (Leapfrog) และควรเป็นเป้าหมายที่ท้าทาย

7. ทีมสามารถควบคุมผลลัพธ์ของ OKR ได้บางส่วน สำหรับกรณี KPI ทีมสามารถควบคุมผลลัพธ์ได้ทั้งหมด

8. OKR มาจากการระดมความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ (Bottom-up) ในขณะที่ KPI จะเป็น Top-down

สิ่งสำคัญในการใช้ OKR คือ การสร้างแนวทางสู่ความสำเร็จที่ชัดเจน (Clear Path to Success) ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จเช่น Google จะมีการประกาศ OKR ของแต่ละแผนกให้ทุกคนรู้ (Transparency) ซึ่งการประกาศให้โลกรู้ นั้นแน่นอนมันก็ต้องชัดเจน (Clarity) ไม่งั้นก็จะมีคำถามจากเพื่อนร่วมทีมและเพื่อนร่วมแผนก นอกจากนี้ยังสร้างให้พนักงานเกิดความมีส่วนร่วม (Engage) ทั้งในการร่วมคิด

การประกาศให้ทุกคนรู้ถึงเป้าหมาย ก็จะเป็นแรงกดดัน (Pressure) ภาย ๆ ว่า เราต้องทำ คนไทยเราเป็นคนที่ถือว่าหน้าตา เป็นเรื่องใหญ่ หากคุณมีการกำหนด OKR ส่วนตัวและเขียนเป้าหมายและ Post ใน Facebook ว่าปีนี้จะลดน้ำหนักให้ได้ 10 Kg และ Share ไปให้เพื่อนๆ คุณ และลง Update ทุกๆ ไตรมาส แน่ๆ คุณก็อาจรู้สึกอายน่าอายถ้าทำไม่สำเร็จ และอย่างน้อย Facebook ก็จะได้เห็นเราปีละครั้ง



ภาพ 8 แสดง 8 A Typical OKR Cycle

ที่มา: Doerr, 2018 อ้างอิงใน วิชา สัมปติกรานนท์, 2564, สื่อบนออนไลน์

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, หน้า 11-12) ได้ให้ข้อมูลว่า OKRs เป็นแนวคิดที่ต่อยอดมาจาก MBOs โดยจุดเน้นจะอยู่ที่การสร้างวัตถุประสงค์เป็นหลัก อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์หลาย ๆ ข้อนั้น อาจจะมีคลุมเครือ ไม่ชัดเจน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเองเกิดความไม่แน่ใจว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น มีความหมายอย่างไร ยกตัวอย่าง เช่น การตั้งวัตถุประสงค์ว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่า “ประสิทธิภาพ” วัดอย่างไร เพื่อคำตอบเพื่อตอบคำถามดังกล่าวจึงมีการนำเสนอแนวคิดการวัดวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเรียกสิ่งนี้ว่าผลลัพธ์หลัก กล่าวคือ เป็นหลักฐานที่วัดผลได้และพิสูจน์ได้ว่าวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้นั้นบรรลุตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เช่น จากตัวอย่างเดิมคำว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นวัตถุประสงค์นั้น ผลลัพธ์หลักอาจจะตั้งเป็นต้นทุนลดลง 10% หรือทำงานให้สำเร็จภายใน 10 วัน หรือมีความผิดพลาดของการทำงานต่ำกว่า 10% เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างแบบ MBOs กับระบบ OKRs สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประการ ดังนี้

1. MBOs จะมีเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์เท่านั้นในขณะที่ OKRs มีทั้งเรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
2. MBOs มักจะมีการประเมินผลรายปีเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะมีการประเมินรายไตรมาส

3. MBOs จะมีลักษณะที่แต่ละคนจะสนใจเฉพาะวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะมีระบบที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า

4. MBOs เป็นระบบที่เน้นการบริหารแบบบนลงล่างเป็นหลัก ในขณะที่ OKRs จะเป็นระบบแบบผสมคือทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน

5. MBOs มักจะใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน ในขณะที่ OKRs จะไม่มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง

6. MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง ในขณะที่ OKRs จะสนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าได้ทำหลายมากกว่า

จากการพัฒนาแนวคิด MBOs ตั้งแต่ปี 1954 โดย Peter Drucker แนวคิด MBOs ได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลาย มีหลายองค์กรได้นำแนวคิดนี้ไปใช้รวมถึง บริษัท Intel ที่นำโดย Andy Grove ที่ได้นำเอาแนวคิดนี้ไปใช้เช่นกันและ Andy Grove ก็เป็นบุคคลที่รับการกล่าวถึงว่า ได้นำเอาหลักการของผลลัพธ์หลักมาใช้ใน Intel และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดที่เรียกว่า OKRs นั่นเอง

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง MBOs และ OKRs

MBOs	OKRs
MBOs จะมีเฉพาะเรื่องวัตถุประสงค์เท่านั้น	OKRs จะมีเรื่องวัตถุประสงค์และผลลัพธ์หลัก
MBOs มักจะมีการประเมินผลรายปีเป็นหลัก	OKRs จะมีการประเมินรายไตรมาส
MBOs จะมีลักษณะที่แต่ละคนจะสนใจเฉพาะวัตถุประสงค์ของตนเป็นหลัก	OKRs จะมีระบบที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ มากกว่า
MBOs เป็นระบบที่เน้นการบริหารแบบบนลงล่าง	OKRs เป็นระบบแบบผสมคือทั้งบนลงล่างและล่างขึ้นบน
MBOs ใช้เชื่อมโยงกับผลตอบแทนของพนักงาน	OKRs ไม่มีการเชื่อมโยงกับผลตอบแทนโดยตรง
MBOs เป็นระบบที่มักจะทำให้คนไม่กล้าเสี่ยง	OKRs สนับสนุนให้คนที่ตั้งเป้าได้ทำหลายมากกว่า

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, หน้า 12

การสร้างและการนำ OKRs ใช้

นภดล ร่มโพธิ์ (2565, สื่อออนไลน์) อธิบายว่า การจะการสร้างและการนำ OKRs ใช้ จำเป็นต้องเข้าใจ 2 คำสำคัญ คือ

1. Objectives คือวัตถุประสงค์หลัก ซึ่งเป็นการบอกจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน (What)

2. Key Results คือ ผลลัพธ์หลัก เป็นการบอกว่าจะทราบได้อย่างไรว่าเราบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น (How)

OKRs มีหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. เน้นในเรื่องที่สำคัญ (Focus and Commitment to Priorities)
2. ปรับองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันและทำงานเป็นทีม (Align and Connect for Teamwork)

3. มีผู้รับผิดชอบและติดตามได้ง่าย (Track for Accountability)

4. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย (Stretch for Amazing)

ข้อแนะนำในการสร้าง Objective

1. Objective ที่สร้างขึ้นต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์
2. ควรมีจำนวน Objective ประมาณ 3-5 ข้อ เท่านั้น
3. Objective ควรเป็นข้อความที่สร้างแรงบันดาลใจให้กับเรา
4. สามารถระบุได้ชัดเจนว่า Objective ของเรามีความสัมพันธ์กับ Objective ในขั้นที่สูงขึ้นไปอย่างไร

ในการสร้าง Objective สามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การนำเอา Key Results ของระดับบนมาเป็น Objective ของเราแบบนี้ Alignment จะเกิดได้อย่างชัดเจนและ Objective จะมีลักษณะในเชิงปริมาณ แต่อาจจะจำกัดความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตั้ง OKRs

อีกหนึ่งรูปแบบ คือ การสร้าง Objective ขึ้นเอง แต่ต้องสอดคล้องกับระดับบนแบบนี้ข้อดีคือ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้มากกว่าและบางครั้งการที่จะต้องเลือก Key Results ข้อใดข้อหนึ่งระดับบนก็อาจจะยาก ลักษณะของ Objective แบบนี้จะมีลักษณะในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ

ข้อแนะนำในการสร้าง Key Results

Key results เป็นการวัดว่า Objective ที่เราสร้างขึ้นแต่ละข้อนั้นจะทราบได้อย่างไรว่าเราประสบความสำเร็จหรือเราอยู่ตรงไหนแล้ว โดย Key Results จะเป็นตัววัดในเชิงปริมาณที่มีการกำหนดค่าเป้าหมายชัดเจนหรือบอกว่าจะทำอะไรให้เสร็จเมื่อไร

Key Results มี 2 ประเภท ได้แก่

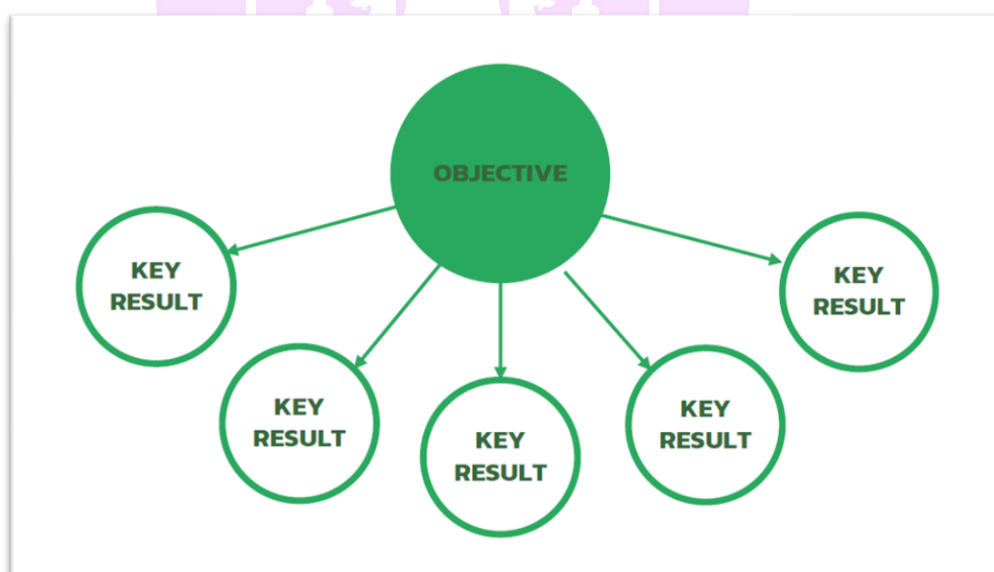
1. Activity-Based Key Results เป็น Key Results ที่กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญที่จะทำให้สำเร็จ (Milestone) เช่น Launch new Product
2. Value-Based Key Results เป็น Key Results ที่กล่าวถึงผลลัพธ์ หรือ Impact สุดท้ายที่เราต้องการ เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้นจาก New Product 50%

ตัวอย่างการสร้าง Key Results

Objective: เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นผู้ประกอบการ

Key Results: จำนวน Startup ที่เกิดขึ้นจากนักศึกษา 50 Startups

โดยทั่วไปเราจะสร้างมี Key Results ไม่เกิน 3-5 ข้อ ต่อ Objective 1 ข้อ
ดังตัวอย่างในภาพ 9



ภาพ 9 แสดงภาพตัวอย่างการสร้าง Key Results

ที่มา: นกตล ร่มโพธิ์, 2565, สื่อออนไลน์

ตัวอย่างการสร้าง Key Results ที่เป็น Activity-based ก่อน และสร้าง Value-based

Objective: เป็นมหาวิทยาลัยที่เน้นผู้ประกอบการ

Key Results: สามารถจัดทำ Project ผู้ประกอบการเสร็จสิ้น 100% (Activity-Based)

จำนวน Startup ที่เกิดขึ้นจากนักศึกษา 50 Startups (Value-Based)

Key Results เป็นผลลัพธ์ ไม่ว่าจะ เป็น Activity-Based หรือ Value-based ดังนั้น เมื่อเริ่มใช้คำว่าวิเคราะห์ ช่วยเหลือ เข้าร่วม ส่วนใหญ่แล้วจะไม่ใช้ผลลัพธ์ ข้อสำคัญประการหนึ่งคือ Key Results จะต้องวัดผลได้ง่ายและมีค่าเป้าหมายชัดเจน เช่น อย่าบอกเพียงแค่ว่าจำนวนมาก ให้บอกให้ชัดว่าจำนวนกี่คน จึงเรียกว่าประสบความสำเร็จ

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Wiggins and McTighe (2007) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับศตวรรษที่ 21 ให้อยู่ในพันธกิจของโรงเรียน

2. กำหนดหลักในการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยต้องมีการตั้งคำถามที่ท้าทายให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายของสิ่งที่จะเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้โดยมีครูเป็นผู้จัดระบบความรู้กำหนดขอบเขตความรู้และช่วยบูรณาการความรู้ใหม่ แทนที่จะสอนแบบให้ข้อเท็จจริงเป็นเอกเทศจากความรู้ด้านอื่น ๆ

3. ทำแผนผังหลักสูตรแบบย้อนกลับและประเมินผลลัพธ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องและบูรณาการผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

4. จัดเทคนิควิธีการสอนให้บรรลุผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

5. กำหนดนโยบายโครงสร้างโรงเรียนและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21

Apple Classroom of Tomorrow–Today (2008) ได้นำเสนอหลักการบริหาร 6 ประการ สำหรับโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทักษะและผลลัพธ์การเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21

2. บรรจุทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ลงในหลักสูตรและการจัดการสอน

เชิงบูรณาการ

3. ประเมินผลการเรียนรู้และรายงานผลแก่ผู้เรียนครูและผู้ปกครองอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมและการสร้างสรรค์เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในสังคมโรงเรียนรวมทั้งพัฒนาการด้านอารมณ์ของผู้เรียนตลอดจนปรับทัศนคติในการเรียนรู้ของผู้เรียน

6. ส่งเสริมการเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและทรัพยากรนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น

Kay (2011) ได้นำเสนอ 7 ก้าวสำคัญที่จะนำไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ปรับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยนำทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน ได้แก่ ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์การทำงานแบบร่วมมือทักษะการสื่อสารและทักษะการสร้างสรรค์มากที่สุดดูแลและหาวิธีการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดทักษะดังกล่าว

2. นำทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บรรจุอยู่ในระบบโรงเรียนทั้งการกำหนดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการประเมินผล

3. บรรจุทักษะการเรียนรู้ทั้ง 4 ทักษะลงในหลักสูตรและการประเมินผล

4. พัฒนาวิชาชีพครูให้มีความสามารถในการสร้างทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

5. สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยสื่อสารถึงความสำคัญของทักษะการเรียนรู้และประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองชุมชนและองค์กรการภายนอก

6. ถนอมทรัพยากรและกระตุ้นให้ครูพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของผู้เรียน

7. พัฒนาและปรับปรุงเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

นวัตกรรมในการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564, หน้า 79–80) กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมการบริหารและจัดการสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำไปพร้อม ๆ กับการสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในห้องเรียนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยภาวะผู้นำและระบบการบริหารที่เอื้ออำนวยส่งเสริมและสนับสนุน จากบทเรียนของประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และเกาหลี ซึ่งล้วนเป็นประเทศที่พัฒนาขึ้นมาได้ด้วยการให้การศึกษแก่ประชาชน มีการปฏิรูปการศึกษาอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ระบบการบริหารและจัดการสถานศึกษาของไทย ควรพิจารณาให้อำนาจและความเป็นอิสระแก่สถานศึกษามากขึ้นและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชนในเรื่องวิชาการ การร่วมจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียน ไม่ใช่เน้นการบริจาคเงินอย่างเดียว การสร้างนวัตกรรมการบริหารและจัดการสถานศึกษา 4 ฝ่าย ควรดำเนินการ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ เพื่อเตรียมคนไทยให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ในศตวรรษที่ 21 การเรียนการสอน ต้องเน้นการปลูกฝังทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม หลักสูตรมีความหลากหลาย และยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น ในการระบาดของโรค COVID-19 ทำให้สถานศึกษา จำเป็นต้องจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ต้องเน้นการสร้างแรงจูงใจ ใฝ่รู้ให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตัวเอง

2. การบริหารงานบุคคล ควรเวทีให้ครูได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการประเมินโดยเพื่อนครู (Peer Review) เหมือนของประเทศเกาหลี ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ซึ่งพบว่าทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น

3. การบริหารงบประมาณ ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ควรมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะและควรนำระบบเลขประจำตัวประชาชนมาใช้เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของจำนวนผู้เรียน การบริหารงบประมาณควรมุ่งใช้จ่ายงบประมาณเพื่อ “ประโยชน์ของผู้เรียน” เป็นสำคัญ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการรั่วไหลและคอร์รัปชันเหมือนกรณีสนามฟุตบอล ซึ่งลงทุนสร้างแล้วใช้ไม่ได้ ก่อให้เกิดความเสียหายต่องบประมาณของประเทศ ผู้เรียนสูญเสียโอกาสได้พัฒนาด้านกีฬา

4. การบริหารงานทั่วไป ควรนำระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้ครบถ้วนและทันสมัย จะได้มีข้อมูล Real Time สำหรับการวางแผน การพัฒนาและการติดตามผลการเรียนของผู้เรียนได้ พัฒนาและแนะนำระบบซอฟต์แวร์สำหรับการบริหารสถานศึกษาและจัดระบบบุคลากรสนับสนุนเฉพาะด้าน เพื่อลดงานเอกสารลง ช่วยให้ครูมีเวลาทุ่มเทให้กับการเรียนการสอนอย่างเต็มที่มากขึ้น

สรุปได้ว่า การสร้างนวัตกรรมการบริหารและจัดการสถานศึกษา ดำเนินการโดยแบ่งตามการบริหารงาน 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป โดยเน้นการปลูกฝังทักษะความคิดสร้างสรรค์ คิดนวัตกรรม หลักสูตรมีความหลากหลายและยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอนมากขึ้น ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาควรมีเวทีได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษา และสร้างวัฒนธรรมการประเมินโดยเพื่อนครู (Peer Review) การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณ ควรมีการเปิดเผยข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้างต่อสาธารณะและควรนำระบบ

เลขประจำตัวประชาชนมาใช้เพื่อลดปัญหาความซ้ำซ้อนของจำนวนผู้เรียน การบริหารงบประมาณควรมุ่งใช้จ่ายงบประมาณเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการจัดทำระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาใช้ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาได้ครบถ้วน และทันสมัย

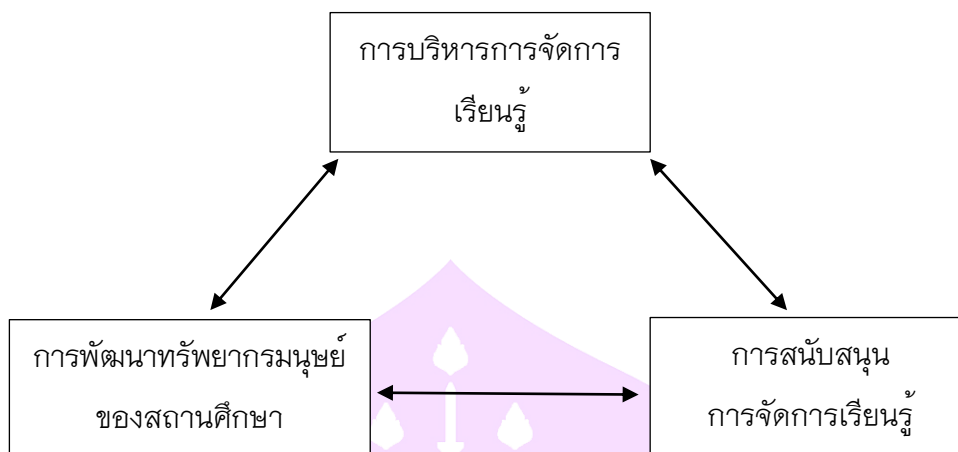
การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

Partnership for 21st Century Skill (2012 อ้างอิงใน ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2564, หน้า 256) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล หรือยุคดิจิทัล (Digital Era) เป็นยุคที่ความสำเร็จขององค์กรหรือบุคคลขึ้นอยู่กับความสามารถในการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนจากการถ่ายทอดเนื้อหาให้แก่ผู้เรียนมาเป็นการสร้างทักษะหรือสมรรถนะที่จำเป็นในอนาคตเพื่อเตรียมพร้อมสู่การเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้และเป็นผู้ประกอบการเชิงสร้างสรรค์ (Creative Entrepreneur) ในอนาคต ดังที่คณะกรรมการนานาชาติว่าด้วยการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของยูเนสโกได้กำหนดภาระด้านการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ว่าต้องประกอบไปด้วยสี่เสาหลักที่เป็นรากฐานประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ที่จะรู้ (Learn to Know)
2. การเรียนรู้เพื่อจะปฏิบัติได้จริงเอา (Learn How to Do)
3. การเรียนรู้เพื่อความเป็นตัวตนเพื่อชีวิต (Learn to Be)
4. การเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันและอยู่ (Learn to Live Together)

เสาหลักทั้งสี่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่มีลักษณะเป็นองค์ที่รวมของการสอนและการเรียนรู้ โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcome) โดยเฉพาะสมรรถนะนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ในยุคนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำรงชีวิตในโลกอนาคตให้กับผู้เรียน

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ได้กำหนดภาระงานหรือขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารสถานศึกษาว่าประกอบด้วย 3 ขอบข่ายงาน ได้แก่ 1) การบริหารการจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาและ 3) การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้



ภาพ 10 แสดงการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ที่มา: สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2561

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว ได้ถูกนำมากำหนดเป็นแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนดังนี้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้

การดำเนินการในส่วนนี้ของผู้บริหารการศึกษาและครูจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นส่วนใหญ่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ปรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยกำหนดผลลัพธ์ที่คาดหวังของผู้เรียนซึ่งก็คือสมรรถนะนวัตกรรมให้อยู่ในของสถานศึกษาและกำหนดเป็นภารกิจของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาจะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งก่อนว่าผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังของผู้เรียนซึ่งก็คือสมรรถนะนวัตกรรมนี้คืออะไร ประกอบไปด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง โดยสถานศึกษาจะต้องสื่อสารถึงความสำคัญของสมรรถนะนวัตกรรมและประสานความสำคัญกับร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรภายนอก เพื่อร่วมกันจัดสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมหรือพื้นที่นักประดิษฐ์ ซึ่งจะกลายเป็นสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่สำคัญของโรงเรียนและชุมชนต่อไป

1.2 จะทำหลักสูตรสถานศึกษาที่กำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่คาดหวังหรือสมรรถนะนวัตกรรมไว้ในหลักสูตรของสถานศึกษา โดยกำหนดโครงสร้างของหลักสูตรในส่วนนของรายวิชาเลือกเพิ่มเติมให้มีรายวิชาที่หลากหลายและเป็นรายวิชาที่เน้นการลงมือปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

1.3 ออกแบบการจัดการเรียนรู้และเทคนิควิธีการสอนที่จะทำให้ผู้เรียนบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ โดยต้องมีการตั้งคำถามที่ท้าทายให้ผู้เรียนเข้าใจเป้าหมายของสิ่งที่จะเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีครูเป็นผู้จัดระบบความรู้ กำหนดขอบเขตความรู้และช่วยบูรณาการความรู้ใหม่ แทนที่จะสอนแบบให้ข้อเท็จจริงที่เป็นเอกเทศจากความรู้ด้านอื่น ๆ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีและติดต่อสื่อสารกับสมาชิกในสังคมโรงเรียนร่วมพัฒนาการด้านอารมณ์ของผู้เรียน ตลอดจนปรับทัศนคติในการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา

การดำเนินการในส่วนนี้ของผู้บริหารการศึกษาและครูจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารและนวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ของครูเป็นส่วนใหญ่ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

การพัฒนาวิชาชีพครูให้มีความสามารถในการสร้างสมรรถนะนวัตกรรมให้กับผู้เรียนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) โดยการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อจุดประกายการทำงานให้กับครู โดยเริ่มต้นจากภายในตัวครูเอง ที่ต้องพยายามหานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้หรือเทคนิควิธีการสอนรูปแบบต่าง ๆ มาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อผู้เรียนมีสมรรถนะนวัตกรรม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะ ต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อหรือเปิดโอกาสให้ครูได้พบปะผู้คนหรือได้พบปะผู้คนหรือไปในที่ต่าง ๆ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างนวัตกรรมซึ่งจะเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานที่สำคัญที่สุดให้กับครูในระดับบุคคล จากนั้นจึงมุ่งส่งเสริมหรือสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับครูในสถานศึกษา

3. การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้

การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้การดำเนินการในส่วนนี้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ โดยมีแนวทางในการดำเนินการ คือ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนพัฒนาสมรรถนะ

นวัตกรรมของผู้เรียน โดยผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณของการศึกษา เพื่อมุ่งเป้าในการพัฒนาสมรรถนะนวัตกรรมของผู้เรียนรวมทั้งต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสในการเสนอโครงการเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณด้วยสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้เรียนได้รับการจัดสรรที่ตรงกับความต้องการของตนเองและยังทำให้ได้ฝึกฝนการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญในการเป็นละครของตนเองผ่านการลงมือปฏิบัติจริงหรือการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง มีการพัฒนาระบบ

และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะนวัตกรรมของผู้เรียน โดยให้การส่งต่อข้อมูลของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ จึงจะช่วยให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง จะมีความเฉพาะเจาะจงในรายบุคคลว่า ผู้เรียนแต่ละคนมีผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านใด อยู่ในระดับใดและต้องการการพัฒนาผลลัพธ์การเรียนรู้ด้านใด อย่างไร เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้รวม เป็นต้น

ในการที่จะทำให้ระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีเครือข่ายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่เข้มแข็งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านผู้เรียน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลระดับสมรรถนะนวัตกรรมของผู้เรียนแต่ละคน ข้อมูลความสนใจความถนัด หรือความสามารถพิเศษของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเสริมสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า จากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล ที่การจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการศึกษาให้ตอบสนองต่อความต้องการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแนวทางการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเรียนรู้ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา และ 3) การสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาแนวทางหรือนวัตกรรม การบริหารสถานศึกษา สนับสนุนการเรียนรู้หรือนวัตกรรมการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ครูสามารถพัฒนาแนวทางหรือนวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ นวัตกรรมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ให้ได้

การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

องค์กรมากมายพยายามพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ หลายองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพองค์กร เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุง การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยและสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564, หน้า 1-2) ได้ให้ข้อมูลว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ คือ 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่ 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร

ด้วยวิธีการอย่างไร โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว

ความเป็นมาของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารจัดการที่เป็นเลิศหรือแนวคิดองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) นั้นเป็นสิ่งสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจะก้าวสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศได้นั้นมีหลายองค์ประกอบด้วยกัน

องค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัทชั้นนำด้านพลังงานของไทยได้นิยามคำว่า องค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืนและมีความสามารถเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศเพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามก็มิได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศหรือมีขีดสมรรถนะสูง

Frank (2006) ระบุว่าองค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือหุ้น ถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น HPO สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่ดีเด่นต้องระบุไว้ในพันธกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2. ต้องมีการแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Shared Values) บรรทัดฐานและค่านิยมมีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็น HPO เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมาก ๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน

3. ต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus & Alignment) มีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์การรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ในการดำเนินงานตามกลยุทธ์มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์และจะยิ่งดีกว่าองค์การที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

4. ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที โดยพยายามทำหลาย ๆ กระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเดียวกัน เมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง องค์การจึงสามารถเปลี่ยนทุกระบบได้อย่างรวดเร็ว

5. ต้องมีการเชื่อมต่อบริษัทต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ (Shared Business Model) โดยมีการจัดองค์การที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันการเชื่อมโยงทำได้ โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง: HPO จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า องค์การที่เป็นเลิศ เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถรับมือกับแรงกดดันต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอก องค์การได้ดี เป็นองค์การแห่งนวัตกรรม มีวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวยึดเหนี่ยวทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน พนักงานและผู้บริหารทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความผูกพันกัน มีเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวกัน มีการเลื่อนไหลของข้อมูลในองค์การ มีความพึงพอใจและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะขององค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization Characteristics)

Gartner Group บริษัทที่ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่เป็นเลิศหรือองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) นั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบและคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (Shared Values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์การดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment)

Linder and Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการ จัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) หรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

Linder and Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการดังกล่าวหน่วยงานราชการควรจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญเพิ่มเติมอีก ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

นอกเหนือจาก Linder and Brooks แล้วยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Jupp and Younger (2004) ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)

3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Changes in Their Environments, and able to Translate Insight into Action)

4. มุ่งเน้นในสิ่งที่คุณเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็จัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on Their Core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities)

5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly Agile)

6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the Growth and Development of Their Employees)

7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous Leaders)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ในประเทศสหรัฐอเมริกาและในอีกหลาย ๆ ประเทศทั่วโลกได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ มาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ โดยในสหรัฐอเมริกานั้น มีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถมีผลดำเนินงานได้ ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐาน เหล่านี้ (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute: TPI) ก็ได้มีการนำเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA มาปรับใช้เป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทย สู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ต่อมาทาง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการ ประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใด ที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดีเยี่ยมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรอง ถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Kaplan and Norton (1996) สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิด เรื่อง Balanced Scorecard: BSC ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame ประกอบด้วย 1) City of Brisbane 2) City of Charlotte 3) Defense Finance and Accounting Service 4) Economic Development Administration 5) Fulton County School 6) Group National Provincial

7) Royal Canadian Mounted Police 8) Royal Norwegian Air Force 9) TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
 10) Texas State Auditor's Office 11) U.S. National Reconnaissance Office 12) UK Ministry of Defense
 13) University of California, San Diego และ 14) U.S. Army เป็นต้น โดยแคปแลนและนอร์ตัน
 ยังได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถ
 กลับออกมาเป็นแนวทางหลัก ๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-
 Focused Organization) ได้ทั้งหมด 5 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร (Mobilize
 Change Through Executive Leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate Strategy into
 Operational Terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์กรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the
 Organization to the Strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
 (Motivate to Make Strategy Everyone's Job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern
 to Make Strategy a Continual Process)

Linda (2004) ได้ทำการวิจัยขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงลักษณะ
 ของ EO/HPO ไว้ 3 ประการ คือ

1. องค์กรแบบ EO/HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The "Right Things")
 สิ่งแรกที่องค์กรแบบ EO/HPO คือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัว ดึงดูดคนดี
 คนเก่งเข้ามาในองค์กร การที่องค์กรมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้
 องค์กรเข้มแข็ง วัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผล
 ระยะยาว ไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์กรแบบ EO/HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคน
 เพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะ
 นำองค์กรสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เช่นเดียวกันกับหนังสือที่เป็น
 ผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ จิมส์ คอลลินส์ (J. C. Collins., 2001) เรื่อง Good to Great เขาได้
 กล่าวไว้ได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรที่ยิ่งใหญ่ เริ่มต้นที่ "คน" ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงาน
 กับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัส แล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2. บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร
 (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) ซึ่งแรงกดดันจากการทำงาน

มีมากมายและเป้าหมายขององค์กรก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์กรสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเยอะ ๆ ก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์กรที่เป็น EO/HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งชั้นในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้องค์กรแบบ EO/HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์กรเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์กรเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

3. มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over the Long-term)

การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์กรต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า

3.2 ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว

3.3 ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์

3.4 ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ ถ้าทำได้แบบนี้ก็จะทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศและมีขีดสมรรถนะสูง สามารถปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยที่พนักงานเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายที่วางเอาไว้

สรุปได้ว่า การที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์กรที่เป็นเลิศนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพียงแค่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้นไม่ใช่เป็นเพียงแต่ความสามารถในการวางแผน ยุทธศาสตร์เท่านั้นแต่จะต้องครอบคลุมไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญ อันหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็้นั้นมาจากการตั้งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ การมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศนี้ไม่ได้มีคำนิยามหรือหลักปฏิบัติที่ตายตัวขึ้นอยู่กับมุมมองหรือปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรนั้น ๆ

1. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565–2566

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยมีเจตนารมณ์เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน การประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก รวมถึงการกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเพื่อแสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ทำให้องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาดที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลก ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตนจะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อมและตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะและไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้น สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2564, หน้า 21–62) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กร แบ่งเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

ในหมวดการนำองค์กร เป็นประเมินการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ซึ่งนำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร รวมถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความสำเร็จตามพันธกิจและจรรยาบรรณและวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อตอบแทนสังคม ประกอบด้วย

1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing Vision and Values)

ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูง ดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) ไปยังบุคลากร

ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญและลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ผู้บริหารระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

ข. การสื่อสาร (Communication) ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Workforce) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง

- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (Mission and Organizational Performance)

1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success) ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ

- สร้างและมุ่งมั่นส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม

- ปลูกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience) ขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk Taking)

- มีส่วนร่วมในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Succession Planning) และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อผลการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง

- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

- พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

- แสดงให้เห็นถึงภาระความรับผิดชอบส่วนตัวต่อการดำเนินการขององค์กร

2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions)

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กรดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบในการกระทำของผู้นำระดับสูง

- ภาระความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์

- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน

- ความโปร่งใสในการดำเนินการ

- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก

- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น

- การวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง (Succession Planning)

2) การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการ ของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทน

ของผู้บริหารอย่างไร ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผล การดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance) องค์กรดำเนินการตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและความกังวลของชุมชน ในปัจจุบันและคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับและความกังวลของชุมชน ในอนาคต จากผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่อง ต่อไปนี้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบ ในเชิงลบต่อสังคม

- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต

- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีกระบวนการ ตัดวัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตาม ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนดองค์กรมีกระบวนการ ตัดวัดและเป้าประสงค์ ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการ ขององค์กร

2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical behavior) องค์กร ดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไป อย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการและตัดวัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและ ทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งองค์กรภายใต้โครงสร้างระบบ การกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและดำเนินการ ในกรณีที่มี การกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) องค์กรได้นำเรื่องความผาสุก และผลประโยชน์ของสังคมไปบรรจุในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร องค์กรมีส่วนร่วม ใดในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ

2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) ขององค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

ในหมวดกลยุทธ์ เถกเถียงกันว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

1. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process) ขององค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไรขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้ ใดบ้าง การเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) และความสามารถในการฟื้นตัว (Resilience)

2) นวัตกรรม (Innovation) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใด เป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้หรือไม่

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและการพลิกผันทางธุรกิจ

(Disruption) ในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก

- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work Systems and Core Competencies) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ. การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในขนาดที่จำเป็นขององค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้างและเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่ระบุวัตถุประสงค์เหล่านั้น การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ตอบสนองของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

1) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ขององค์กรอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน

3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Performance Measures or Indicators) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง องค์กรจะทำอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) ขององค์กรและตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

ในหมวดลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

1. ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ก. การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current Customers) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทั่วถึงที่สามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

2) ลูกค้าในอนาคต (Potential Customers) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคตเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (Customer Segmentation and Product Offerings)

1) การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต

- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ

2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุความจำเป็นที่ต้องมี (Need) และข้อกำหนด (Requirement) ของลูกค้าและตลาดสำหรับ ผลิตภัณฑ์และบริการ
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยาย ความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน

2. ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Experience)

1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (Customer Access and Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารมีอะไรบ้าง วิธีการและกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ

3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนสามารถ

เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้อัฒนวิธานลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร

4) การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Treatment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมสำหรับลูกค้ากลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่แตกต่างกัน

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer R Satisfaction and Engagement)

1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้อย่างไร

2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มี ต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์

ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks)

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of Voice-of-the-Customer and Market Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้นและเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ

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

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้ได้อย่างไร

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และนำไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง

3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่มิได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance analysis and Review) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงินและความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future Performance) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ

2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติต่อไปนี้หรือไม่

- การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจ

ว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

1) คุณภาพ (Quality) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูล และสารสนเทศขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลและในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (Accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (Validity) คงสภาพ (Integrity) เชื่อถือได้ (Reliability) และเป็นปัจจุบัน

2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) ขององค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กร วิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร

3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กร

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพันจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร

1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ

อัตรากำลังบุคลากร องค์การมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) ในระยะสั้นและระยะยาว

2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้างและดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่ องค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (Diversity of Ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์การจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า, องค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์การ

3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง องค์การดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบในกรณีที่เป็น

- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์การ สถานที่ทำงาน ระบบงาน และเทคโนโลยีเมื่อจำเป็น

4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร ดังนี้

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์การ
- ส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวขององค์การ ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

- มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

ข. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment) องค์การดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดผลการดำเนินงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง

2) นโยบายและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workforce Benefits and Policies) องค์การสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์และนโยบายอย่างไร

องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

2. ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร

2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร ในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพัน ของบุคลากรอย่างไร

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิด การสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการมุ่งมั่นส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไร ว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยมส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรมและวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่อง ชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริม ในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risk Taking)

- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ

- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Development) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน

- สนับสนุนจริยธรรม และวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development Effectiveness) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร

- การเรียนรู้และพัฒนา

4) การพัฒนาอาชีพการงาน (Career Development) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการ การพัฒนา อาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเตรียม ผู้รับหน้าที่ต่อเนือง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

5) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and Inclusion) องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาอาชีพการงาน ส่งเสริม ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

ในหมวดปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมแก่ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

1. กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Design)

1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and Process Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work Processes) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้

3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด, องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยงและความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการเหล่านี้

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้อย่างไร

2) กระบวนการสนับสนุน (Support Processes) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดทางธุรกิจที่สำคัญ

3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กรและลดความแปรปรวนของกระบวนการ

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน องค์กรเลือกผู้ส่งมอบที่ได้คุณสมบัติและวางตำแหน่งผู้ส่งมอบเหล่านั้นเพื่อตอบสนองของความจำเป็นด้านปฏิบัติการ ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรและยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน

- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป

- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงและจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ง. การจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม (Management of Opportunities for Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ระบุไว้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงิน และด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณาปฏิบัติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม

2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการองค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน

- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ

- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (Process or Performance audits)
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพกับความต้องการของลูกค้า

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล ตามสิทธิที่เหมาะสม องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีความปลอดภัย
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์การที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบจับตาสมอง และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Safety, Business Continuity, and Resilience)

1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลวและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and Resilience) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์

ล่วงหน้าเตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่าง ๆ องค์กรได้คำนึงถึงความเสี่ยง การป้องกัน (Prevention) การปกป้อง (Protection) ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมจากเหตุการณ์พลิกผันทางธุรกิจอย่างไร องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ และการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน พันธมิตร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Product and Service Results)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญรวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร

2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัย

และการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉินและการพลิกผันทางธุรกิจอื่น ๆ เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network Management Results) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

2. ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customers-Focused Results)

1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customers Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร

2) ความผูกพันของลูกค้า (Customers Engagement) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์ กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร

3. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focused Results)

1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้าน ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

2) บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับ

บุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

3) ความผูกพันของบุคลากร (Workforce engagement) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

4) การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม (Leadership, Governance, and Societal Contribution Results)

1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง ปกป้องนวัตกรรมและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

2) การกำกับดูแลองค์กร (Governance) ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร

3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไรผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร

4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร

5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการตอบแทนสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

5. ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไรรวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (Aggregate Measures) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบคอบ (Intelligent Risks) เป็นอย่างไร

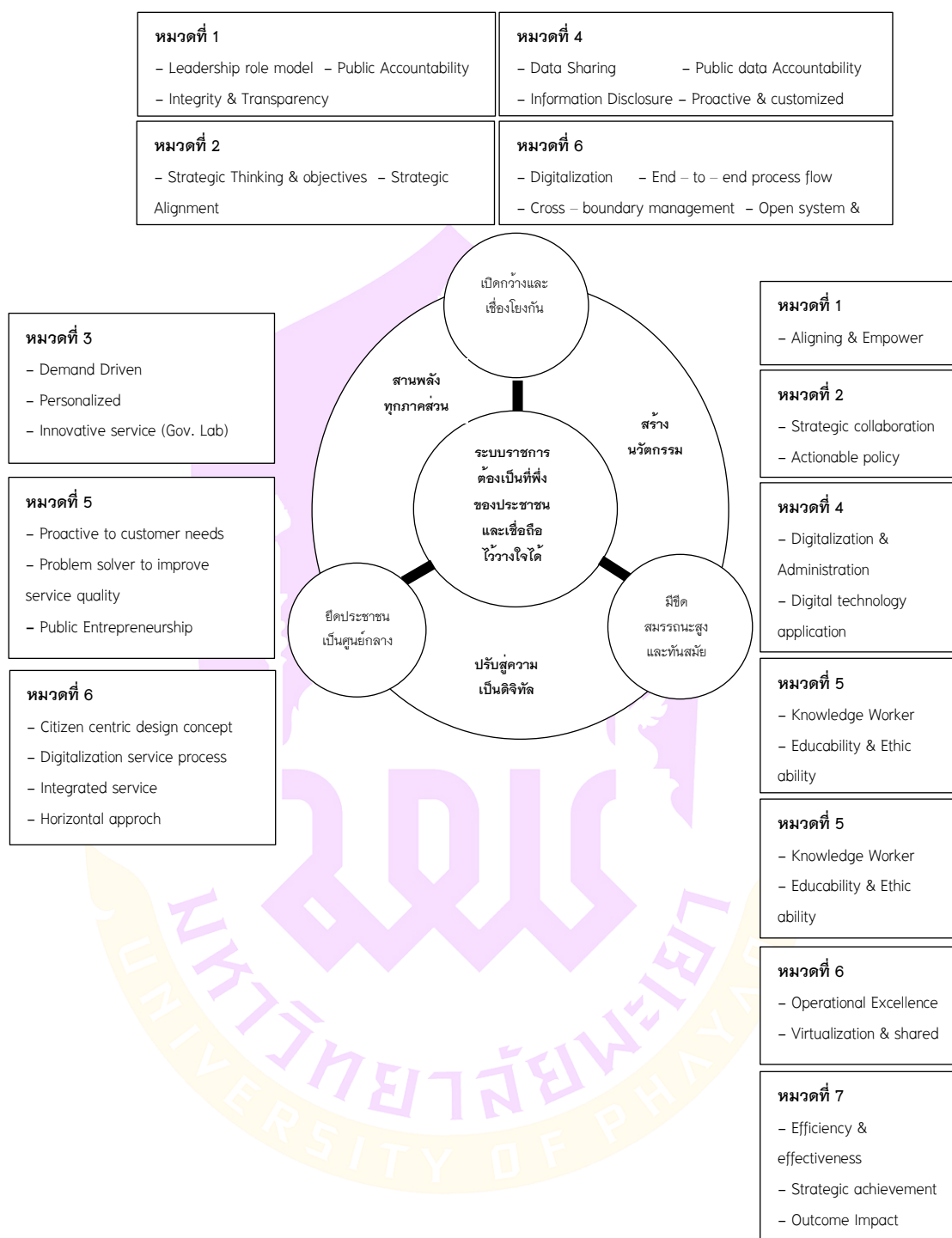
สรุปได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 เป็นการแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก โดยมีเจตนารมณ์เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน การประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก รวมถึง

การกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและเพื่อแสดงให้นานาชาติ แบ่งเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) หมวด 3 ลูกค้า (Customers) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และ หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

2. ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562, สื่อออนไลน์) ได้พัฒนากรอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาองค์การไปสู่ระบบราชการ 4.0 ที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) มีการทำงานโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญ คือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) ทั้งนี้ ต้องปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่พึ่งพิงได้ของประชาชน ดังภาพ 11





ภาพ 11 แสดงความเชื่อมโยงของเกณฑ์ PMQA กับระบบราชการ 4.0

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564, หน้า 7

เกณฑ์ในการประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

PMQA 4.0 คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

กรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด (อิงตามเกณฑ์ PMQA ฉบับ พ.ศ. 2558) โดยหมวด 1-6 ซึ่งเป็นหมวดกระบวนการจะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น หมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การดำเนินการมีประเด็นในการพิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน ก้าวหน้า และพัฒนาจนเกิดผล

หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย: เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหา ร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน และการบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน
2. การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
3. การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก
4. การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลรองรับ การขับเคลื่อนสู่องค์การดิจิทัล และเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ และรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วนมีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันที่ที่ ประกอบด้วย

1. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองของความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ
3. แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วน โดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก
4. การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม การบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ สร้างนวัตกรรม ความพึงพอใจ และความผูกพันของประชาชน ผู้รับบริการกับหน่วยงาน วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

1. ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ
2. การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ประโยชน์
3. การสร้างนวัตกรรมบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ
4. กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก วิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัล เต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้ ประกอบด้วย

1. การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
2. การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก
3. การใช้ความรู้ และสติปัญญาในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล
4. การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัล เต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากร ให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา มีความรอบรู้และมีจริยธรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภาระหน้าที่และลักษณะงาน มีความคิดริเริ่มที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีสมรรถนะสูง โดยเน้นการบริการที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย

1. นโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ
2. ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ
4. ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรม ในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการ กระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขัน ประกอบด้วย

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ ที่ต้องการ
2. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และ การบริการ
3. การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และ ความสามารถในการแข่งขัน
4. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและ ผลลัพธ์

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมาย: เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการ ในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุ เป้าหมายดีขึ้น และสะท้อนความสำเร็จของการเป็นระบบราชการ 4.0 ส่วนราชการควรมี ผลลัพธ์การดำเนินการที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 หัวข้อ ประกอบด้วย

1. การบรรลุผลลัพธ์ของตัวชี้วัดตามพันธกิจ
2. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผู้รับบริการ และประชาชน
3. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการพัฒนาบุคลากร
4. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการเป็นต้นแบบ
5. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

6. การบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดด้านการลดต้นทุน การสร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564, หน้า 14-91)

สรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้พัฒนากรอบแนวทางการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีการพัฒนาองค์การไปสู่ระบบราชการ 4.0 มีการดำเนินงานใน 3 มิติ คือ 1) มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) 2) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และ 3) เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยและหลักการสำคัญ คือ 1) การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) 2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และ 3) การปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) โดยปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชน ดำเนินการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0 โดยใช้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีข้อกำหนดที่พัฒนาบนแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยกรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1) การนำองค์การ หมวด 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5) การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมวด 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งสามารถนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับคุณลักษณะทั้ง 3 มิติของราชการ 4.0

3. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เป็นการปรับปรุงจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2019-2020 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนานาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับนานาชาติ โดยคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ สะท้อนมาตรฐานระดับชาติหรือนานาชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับการศึกษาไทย ให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติต่อไป

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (2564, หน้า 31-76) ได้อธิบายว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) จะเป็นการสร้างพลังให้สถาบันการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ปรับปรุงผลการดำเนินการทุกด้านและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้แผนกระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์ มีความสอดคล้องกัน การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่า ขณะนี้สถาบันการศึกษาของตนอยู่ในตำแหน่งใดและต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ฯ จะช่วยให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบันการศึกษานั้น ๆ ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญ 7 หมวด ในการบริหารและดำเนินงาน ได้แก่ 1) การนำองค์การ (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customers) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) ระบบปฏิบัติการ (Operations) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) ซึ่ง ทั้ง 7 หมวดนี้ ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่บูรณาการกันเป็นหนึ่งเดียว สามารถจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็ง และโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มผลผลิต และความมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีรายละเอียดดังนี้

1. การนำองค์การ (Leadership)

ในหมวดการนำองค์การ เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์การ (Governance System) รวมทั้งวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรมและวิธีการที่สถาบันใช้เพื่อตอบแทนสังคม

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์การอย่างไร

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

ข. การสื่อสาร (Communication)

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของสถาบัน (Mission and Organizational Performance)

1.2 การกำกับดูแลองค์การและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions): สถาบันดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์การและสร้างประโยชน์ให้สังคม

- ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)
- ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

2. กลยุทธ์ (Strategy)

ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

- ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)
- ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

3. ลูกค้า (Customers)

ในหมวดลูกค้านี้ ถามถึงวิธีการที่สถาบันสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวิธีการที่สถาบันรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customers) ตอบสนองและทำให้เหนือความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในระยะยาว

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และกำหนดการจัดการศึกษาวิจัยและบริการฯ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร

ก. การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Listening to Students and Other Customers)

ข. การจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและการกำหนดการจัดการศึกษา วิจัย และบริการฯ (Student and Other Customer Segmentation, and Program and Service Offerings)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ (Student and Other Customer Relationships and Support)

ข. การค้นหาความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Determination of Student and Other Customer Satisfaction and Engagement)

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of Voice of the Customer and Market Data)

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

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าสถาบันมีวิธีการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) อย่างไร สถาบันใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการและสร้างการเรียนรู้ในระดับสถาบันอย่างไร

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์และเพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของสถาบัน

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

ข. ความรู้ของสถาบัน (Organizational Knowledge)

5. บุคลากร (Workforce)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่า สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรและในการสร้างสภาวะแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความจำเป็นโดยรวมขององค์กร

5.1 สภาวะแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินงานที่ และบุคลากรมีความผูกพัน สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และวิธีคิด (Thinking) ของบุคลากร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

6. ระบบปฏิบัติการ (Operations)

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในการจัดการศึกษา วิจัยและบริการ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้สถาบันประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) สถาบันมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงการจัดการการศึกษา วิจัย และบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

ก. การออกแบบการจัดการศึกษา วิจัยและบริการฯ และกระบวนการ (Program, Service, and Process Design)

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management) สถาบันมีการจัดการเครือข่ายอุปทานอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องการคัดเลือกผู้ส่งมอบ/คู่ความร่วมมือ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการและสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน รวมถึงเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นนอกจากนั้นสถาบันดำเนินการอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) สถาบันมีการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร สถาบันมีการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (Intelligent Risks) อย่างไร สถาบันได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร สถาบันยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): สถาบันทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness) สถาบันมีการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการอย่างไร สถาบันดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังกล่าว

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือเป็นสิทธิพิเศษ (Privilege) และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งแบบอิเล็กทรอนิกส์และรูปแบบอื่น ๆ และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้เฉพาะตามสิทธิที่เหมาะสม รวมถึงสถาบันมีวิธีการอย่างไร

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

7. ผลลัพธ์ (Results)

ในหมวดของผลลัพธ์นี้ถ้ามองถึงผลดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของสถาบัน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน การตอบสนองต่อลูกค้า กลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาดและผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านกระบวนการ (Student Learning, Customer-Focused Service Results, Process Results) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและบริการที่ตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มอื่นและด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Student Learning and Customer-Focused Service Results) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่ตอบสนองของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของด้านบริการที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและส่วนตลาด

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้ง ผลลัพธ์ที่แสดงว่าเครือข่ายอุปทานได้ช่วยยกระดับผลการดำเนินการของสถาบันให้ดีขึ้น คืออะไร

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีอะไรบ้าง

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Budgetary, Financial, Market, and Strategy Results) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด (Budgetary, Financial, and Market Results)

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results) ผลลัพธ์ด้านการบรรลุความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันมีอะไรบ้าง ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบันคืออะไร และผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านมีอะไรบ้าง

สรุปได้ว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) ดำเนินการโดยยึดค่านิยมและแนวคิดหลัก คือ 1) มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) 2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) 3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น (Student-and Customer-centered Excellence) 4) การให้ความสำคัญกับคน (Valuing People) 5) การเรียนรู้ระดับองค์กรและความคล่องตัว (Organizational Learning and Agility) 6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success) 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation) 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) 9) การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions) 10) จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency) 11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results) ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของสถาบันการศึกษานั้น ๆ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 7 หมวด ในการบริหารและดำเนินงาน ได้แก่ 1) การนำองค์การ (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (CUSTOMERS) 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) ระบบปฏิบัติการ (Operations) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) โดย EdPEX ทำให้สถาบันการศึกษาเกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) คุณลักษณะที่สถาบันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาวะแวดล้อมด้านการศึกษา 2) การทำให้ผู้นำ ผู้บริหารแต่ละระดับและบุคลากรทั้งหมดเห็นภาพเดียวกัน 3) การทำให้มั่นใจว่าบุคลากรเข้าใจและร่วมขับเคลื่อนสถาบันการศึกษาไปสู่ความสำเร็จ 4) การทำความเข้าใจและตอบสนอง

หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น และ

5) การทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการของสถาบันศึกษามีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว

4. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)

ในการพัฒนาประเทศให้เจริญทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ จำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของประเทศให้ทันสมัย มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของสังคม และเป็นสากล การขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานระดับสากล โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลจึงเป็นนวัตกรรมจัดการศึกษาที่นำมาใช้เป็นมาตรการในการยกระดับคุณภาพการศึกษา โดยมีองค์ประกอบสำคัญสองประการ ได้แก่ การบริหารด้วยระบบคุณภาพ และการจัดการเรียนสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, สื่อออนไลน์) ได้ให้ข้อมูลว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ คือ 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการขีดความสามารถและผลลัพธ์ 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน OBECQA และการเยี่ยมชมกิจการโรงเรียนที่ได้รับรางวัล 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการของโรงเรียน ซึ่งนำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้ รวมถึงให้การดำเนินงานของโรงเรียนเกิดความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านการจัดการศึกษา ด้านการปฏิบัติการ ด้านการตอบสนองสังคม และด้านบุคลากร และเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging technology) วัฒนธรรมองค์กร นักเรียน ความต้องการของตลาด ชื่อเสียงของโรงเรียน การยอมรับของชุมชน การบริการที่สนับสนุนนักเรียน และผู้ปกครอง รูปแบบการจัดการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน โลกาวัดัน เครือข่ายอุปทานห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำด้านหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร การให้บริการ อัตราของการสร้างนวัตกรรม สถานที่ตั้งของโรงเรียน (ความสะดวกในการเดินทางของนักเรียน) สิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ รวมถึงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์

(Strategy) หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) มีรายละเอียดดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

ในหมวดการนำองค์กรนี้ เกณฑ์ถามถึงวิธีการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงของโรงเรียน กำหนดนโยบายและทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) และวิธีการที่โรงเรียนใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความรับผิดชอบต่อ ด้านกฎหมาย จริยธรรม และการตอบแทนสังคม

1. การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงมีระบบการนำองค์กรอย่างไร

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)

ข. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Workforce) ทุกคนในโรงเรียน รวมทั้งนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการอย่างไรในเรื่องดังต่อไปนี้

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการของโรงเรียน (Mission and School Performance)

2. การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions) โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

ค. การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

ในหมวดกลยุทธ์เกณฑ์ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีกรวัดผลความก้าวหน้า

1. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): โรงเรียนมีวิธีการในการจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(Strategic Objectives) (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) โรงเรียนรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders)

ในหมวดนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ตามถึงโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

1. ความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Expectations of the Student and Stakeholders): โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดหลักสูตร และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การรับฟังนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Listening)

ข. การจำแนกนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลักสูตร (Student and Stakeholders Segmentation and Product Offerings)

2. ความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Engagement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน

ก. ความสัมพันธ์และการสนับสนุนนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders Relationships and Support)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Determination of Student and Stakeholders Satisfaction and Engagement) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction and Engagement) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาด (Use of Voice of the Student Stakeholder and Market Data) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และส่วนตลาด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เกณฑ์ถามว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) โรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และโรงเรียนมีการเรียนรู้ได้อย่างไร

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน (Measurement, Analysis, and Improvement of Organization Performance) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ของโรงเรียน

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามถึงโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อม

ของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี หมวดนี้ยังถ้ามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการและการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการในการจัดการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน

1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล
 - ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)
 - ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)
2. ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันของบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้ และมีผลการดำเนินการที่ดี
 - ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagment)
 - ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน
 - ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance Management and Development)

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถ้ามว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

1. กระบวนการทำงาน (Work Processes) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ
 - ก. การออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)
 - ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (Process Management and Improvement)
 - ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply–Network Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ อย่างไร
 - ง. การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (Process Efficiency and Effectiveness) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ โรงเรียนดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity) โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการดำเนินการสิ่งต่อไปนี้

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถ่วงถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้าน ของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์

1. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Product and Process Results) ผลการดำเนินงานด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

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

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management Results) ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร

2. ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Results)

3. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร

5. ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาดและกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด (Financial and Market Results)

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนเป็นอย่างไร

(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565, สื่อบนออนไลน์)

สรุปได้ว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้โรงเรียนนำแนวทางของเกณฑ์ไปประยุกต์ใช้ โดยเทียบเคียงให้เหมาะสมกับบริบทการบริหารจัดการของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาให้โรงเรียนมีคุณภาพเทียบเคียง มาตรฐานระดับสากลและมีสมรรถนะในการแข่งขันสู่เวทีโลก โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

ตาราง 2 แสดงผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

แนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ การประเมินการบริหารจัดการ ที่เป็นเลิศ	การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ							ค่าน้ำหนักคะแนน
	Linder and Brooks, 2004	Jupp, 2004	Linda, 2004	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566	ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่เป็นเลิศ (EdPEX)	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (OBECQA)	
การนำองค์กร (Leadership)				√	√	√	√	4
การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy)	√		√	√	√	√	√	6
ความมีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)		√	√					2
ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholders)	√		√	√	√	√	√	6
วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)			√					1
การมีความยืดหยุ่นสูง (Highly Agile)		√						1
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)				√	√	√	√	4
การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง (Aware of Changes in Their Environments)		√	√					2
การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Workforce)	√	√	√	√	√	√	√	7
ความรับผิดชอบ (Accountable)			√					1
การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)	√							1
การปฏิบัติการ (Operations)	√		√	√	√	√	√	6
การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)	√							1
การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results)	√	√	√	√	√	√	√	7

จากการประมวลสังเคราะห์แนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ในการประเมินการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจากเอกสารงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วย Linder and Brooks, Jupp, Linda เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566, ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA), เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลิตกำลังคนที่เป็นเลิศ (EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน (OBECQA) โดยผู้วิจัยได้เลือกแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปหรือในอัตรา

ร้อยละ 60 เพื่อให้ครอบคลุมแนวโน้มการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้
 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholders) 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Workforce) 6) การปฏิบัติการ (Operations) 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results)

การวิจัยเชิงอนาคต

การวิจัยเชิงอนาคต เป็นการวิจัยเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ เพื่อสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ภายใต้จุดมุ่งหมายเพื่อใช้อธิบายทางเลือกในอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม เป็นการกำหนดขอบเขตความรู้ความสามารถที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม รวมถึงชี้ให้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังที่นักอนาคตนิยมพูดอยู่เสมอว่า “The Future Is Now” ดังนั้น กระบวนการในการแก้ปัญหาของนักอนาคตนิยมจึงมีลักษณะที่เป็น “Proactive” มากกว่า “Reactive”

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคต

Textor (1980) กล่าวว่า การวิจัยเชิงอนาคต เป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคตที่คนกลุ่มหนึ่งหรือสังคมหนึ่งคิดว่าเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable) สำหรับตน จุดมุ่งหมายการวิจัยเชิงอนาคต เพื่อ 1) เพื่อบรรยายทางเลือกในอนาคตที่อาจเป็นไปได้ของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 2) เพื่อประเมินสภาพการณ์ปัจจุบันเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ในแต่ละทาง 3) เพื่อบ่งชี้ถึงผลกระทบและผลต่อเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้ 4) เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้า เกี่ยวกับอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้และเพื่อเข้าใจเบื้องหลังของกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น คือ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงอนาคตจะมีประโยชน์ต่อการวางแผน การพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์ทิศทางที่ควรจะเป็นในการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพบริการในอนาคตได้ครอบคลุม รวมทั้งแนวโน้มที่คาดการณ์ว่าอาจเกิดขึ้นและสามารถกำหนดมาตรการป้องกันในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ได้

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (2562, หน้า 8) กล่าวว่า การมองอนาคต (Foresight) เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination) เนื่องจากการมองอนาคตในหลายกรณีเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์อนาคตในระยะยาวซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมและเป็นกระบวนการคิดในสิ่งที่สังคมโดยทั่วไปไม่ได้คาดคิดมาก่อน ด้วยเหตุนี้

การมองอนาคตที่มีประสิทธิภาพจึงต้องอาศัยเทคนิคการสื่อสารเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจในแนวคิดที่เป็นนามธรรม

ทง ทงภูเบศร์ และคณะ (2562, หน้า 48) กล่าวว่า อนาคตศึกษา (Futures Studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับอนาคต โดยระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้มและทางเลือกต่าง ๆ ที่มีความเป็นไปได้ อนาคตศึกษาจึงประกอบด้วยเนื้อหาในสองส่วนหลัก คือ ส่วนของแนวคิด/ทฤษฎี (Perspectives/Theories) ซึ่งเรียกว่า อนาคตนิยม (Futurism) กับส่วนของระเบียบวิธี (Methodologies) ซึ่งเรียกว่า การวิจัยอนาคต (Futures Research)

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2561, หน้า 1) การวิจัยอนาคต (Futures Research หรือ Futurology) เป็นศาสตร์ที่ศึกษาปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือปรากฏการณ์ที่พึงปรารถนา ที่เราต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีหลายแนวทาง (Approach) กระบวนการ (Process) ขั้นตอน (Step) วิธีการ (Methods) และเครื่องมือ (Tools) ที่จะใช้ในการศึกษาเรื่อง ซึ่งต้องให้ผู้เชี่ยวชาญข้ามสาขา (Transdiscipline) หรือพหุสาขา (Multidiscipline) ศึกษาในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้นหรือยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 1) กล่าวว่า การวิจัยอนาคตด้วย EDFR เป็นระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (Research Technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Communicating Process) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักไม่มีเวลาว่างที่จะมานั่งแลกเปลี่ยน ประสบการณ์โดยตรง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และ Delphi จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกันและกัน การแบ่งช่วงเวลานักอนาคตนิยมแบ่งช่วงเวลา ออกเป็น 4 เวลา คือ ช่วงเวลา 5 ปี เป็นการทำนายหรือวางแผนระยะกระชั้นชิด เป็นการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าเป็น Immediate Problem Solving, Immediate Forecasting, Immediate Planning ช่วงประมาณ 5-10 ปี เป็นการทำนายหรือการวางแผนระยะสั้น (Short Range Forecasting, Short Range Planning) ช่วงประมาณ 10-15 ปี ไปจนถึง 20 ปี เป็นระยะปานกลาง Middle Range Forecasting หรือ Planning เป็นการศึกษาอนาคตของสังคมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง ช่วงระยะ 20 หรือ 25 ปี ขึ้นไปเป็นการวิจัยอนาคตระยะยาว ข้อมูลที่ได้หรือผลที่ได้ อาจจะมีขาดแรงจูงใจ

สรุปได้ว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็นการวิจัยเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผนตัดสินใจ เพื่อสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ ภายใต้จุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ใช้อธิบายทางเลือกในอนาคตที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม 2) กำหนดขอบเขตความรู้ความสามารถที่คาดว่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรในสังคม

ประวัติและความเป็นมา

ในปี พ.ศ. 2495 กองทัพอากาศอเมริกันประยุกต์เทคนิคการทำวิจัยชนิดหนึ่งที่มีรูปแบบการดำเนินการโดยเชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นที่ยอมรับในแขนงวิชาและการปฏิบัติ มาร่วมระดมความคิดเห็น หลีกเลียงไม่ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาเผชิญหน้าพร้อมกัน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนสิ่งที่ต้องการแสดงความเห็นลงในแบบสอบถามหรือแบบสำรวจแล้ว นำความคิดเห็นที่ได้จาก ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมาสรุปและกลับไปถามซ้ำกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม ในลักษณะเดียวกันอีกเพื่อให้ได้ข้อยุติการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

“เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอันศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีประวัติสร้างขึ้นเพื่อสักการะ เทวีอิโนเทพแห่งความรู้ตามความเชื่อของเทพปกรณัมของชาวกรีกและดูแลรักษา โดยคณะซัฟรอมจรรยาผู้ทรงความรู้และให้การพยากรณ์ปัญหาสำคัญของชาวกรีกโดยการ ให้ผู้ที่ต้องการรับคำทำนายขึ้นมาเขียนปัญหาทิ้งไว้บนแท่นบูชาและจะทำการทำนาย เป็นหนังสือวางไว้บนแท่นบูชาภายในกำหนดเวลา ซึ่งการทำนายอนาคตสามารถนำไป ประกอบการตัดสินใจและการวางแผนที่สำคัญหลายครั้งทำให้มีการใช้ “เดลฟาย” เป็นชื่อของ เทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์ หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบโดยการ ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการทหารโดย Helmer และ Dalkey นักวิจัยของบริษัท Rand Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (Semeovoltech, 2002) กระบวนการ เดลฟายได้รับการออกแบบโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บข้อมูล ในช่วงแรกเทคนิคนี้ ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยาการทหารและนักเทคโนโลยีต่าง ๆ ต่อมา ภายหลังจากมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขาสังคมศาสตร์และทางธุรกิจมากขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2544, หน้า 74-86)

เดลฟาย (Delphi) เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามทำให้ขจัดปัญหา ในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่มอื่นทำให้บุคคลอื่น ไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน วิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง ความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้าเพราะไม่มีการเปิดเผยตัว

เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ประเมินความต้องการจำเป็นโดยกำหนดและจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบ ยุทธวิธีการประเมินความต้องการ จำเป็น การวางแผนการประเมินแผนการพัฒนาชุมชน

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลงเบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจเดี่ยว บุคคลจะมีความตรงมากกว่า การตัดสินใจโดยคนคนเดียว และการตัดสินใจจะมีความตรงมากขึ้นหากผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญในประเด็นนั้น ๆ

2. การตัดสินใจกลุ่ม บุคคลจะมีความเที่ยงมากขึ้นและหากไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้

กระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลซ้ำ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับการควบคุมจากผู้ดำเนินการและการสรุปคำตอบของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติ กล่าวคือการไม่เปิดเผยชื่อกระทำได้ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลและกระทำซ้ำโดยการใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดขึ้นระหว่างรอบของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการวิเคราะห์คำตอบที่ได้จากแต่ละรอบโดยผู้ดำเนินการเดลฟาย กระบวนการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสทบทวนคำตอบของตนเอง เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิด นักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher เป็นเทคนิคการสื่อสาร ระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ ระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรง เช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming)

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดย จุมพล พูลภัทรชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานของอนาคตนิยม (Futurism) จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures Research) เทคนิคเดลฟายและ EFR มีจุดมุ่งหมายหลัก มีใช้อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้องแต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็น เรื่องที่ ศึกษาใหม่มากที่สุดทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของการศึกษาอนาคต

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2561, หน้า 1) อธิบายลักษณะของการวิจัยอนาคตการณ์ว่าเป็นศาสตร์ที่ศึกษาอนาคตของปรากฏการณ์ (Phenomena) ข้างหน้า ที่ยังไม่เกิดขึ้นในทุกเรื่อง ทุกประเด็น ทุกภาคส่วน ทุกระดับขององค์กร ชุมชน และประเทศ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่อง

เศรษฐกิจ สังคม ประชากร การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม พลังงาน เทคโนโลยี กฎหมาย หรือปัญหาใด ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 269) ได้กล่าวถึงลักษณะของการศึกษาอนาคต ดังนี้

1. การศึกษาอนาคตเป็นการขยายหรือเป็นการมองสังคมไปข้างหน้าให้มากขึ้น ด้วยการพัฒนาวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ดีขึ้นและที่เป็นไปในเชิงวิชาการมากขึ้น
2. จากจำนวนนักวิชาการที่มากขึ้น และเทคนิคการทำนายอนาคตที่เป็นเชิงวิชาการมากขึ้น ทำให้การศึกษาอนาคตเป็นวิชาการที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป
3. การศึกษาอนาคตเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำนายที่สำคัญก็คือการศึกษาอนาคต ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความเข้าใจ ทักษะคติ และความสามารถ ในทางกลับกันก็ช่วยให้พวกเขาได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและด้วยความรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิตในสังคมเทคโนโลยี
4. การศึกษาอนาคตตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า อนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ อย่างถูกต้องแน่นอน เป็นแต่เพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นเท่านั้นแต่ก็ก่อให้เกิดกรอบความคิดต่าง ๆ มากมาย ตลอดจนวิธีที่เป็นประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การศึกษาอนาคตตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ก่อให้เกิดสิ่งตามมาอย่างกว้างขวางและมีระยะยาวมากขึ้น ดังนั้น การศึกษาถึงความเป็นไปได้ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาอย่างรอบคอบจึงเป็นสิ่งจำเป็น
6. การศึกษาอนาคตเป็นการศึกษาทางเลือกบนพื้นฐานความคิดที่ว่า อนาคตมิได้มีเพียงทางเลือกเดียว แต่มีอยู่มากมาย ซึ่งจะมีบทบาทที่มีอิทธิพลต่ออนาคตที่เกิดขึ้นจริงอย่างมาก
7. การศึกษาอนาคตเกี่ยวข้องอย่างมากต่อการอำนวยความสะดวกในการทำ ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลต่อการเร่งการเปลี่ยนแปลงและผลที่จะเกิดตามมา ในระดับบุคคล และระดับสังคมให้เร็วขึ้น
8. การศึกษาอนาคตช่วยให้มีความสำนึกถึงเป้าหมายที่พึงปรารถนา
9. สำคัญที่สุดของการศึกษาอนาคตมิได้จำกัดอยู่ด้วยขอบเขตของวิชาการแบบดั้งเดิม แต่เป็นการมองไปข้างหน้าอย่างเป็นสหวิทยาการ
10. การศึกษาอนาคตเป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์ ทั้งภายในและระหว่างระบบที่สลับซับซ้อนของส่วนประกอบต่าง ๆ ของธรรมชาติและของโลก แห่งสังคม เช่น ระบบรัฐ/ประเทศ ระบบนิเวศวิทยา ระบบเศรษฐกิจ เป็นต้น

11. องค์ประกอบสำคัญของการศึกษาอนาคตประการหนึ่งคือการมุ่งมองไปทั่วโลก จากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า เราอาศัยอยู่ในโลกที่จำกัดและต้องการพึ่งพาอาศัยกันและกัน จึงต้องการการสงวนรักษาการร่วมมือและสันติภาพ

12. องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการศึกษาอนาคตคือการมองไปข้างหน้า เกี่ยวกับระบบนิเวศน์วิทยาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภัยที่คุกคามต่อสภาพแวดล้อมมากมาย

13. การศึกษาอนาคตอาศัยเทคนิคและกระบวนการสำหรับการวิเคราะห์การพัฒนาที่เป็นไปได้ที่น่าจะเป็นและที่พึงปรารถนา ซึ่งมีแตกต่างกันมากมายหลายวิธี โดยอาศัยแนวคิด ด้านสถิติ และสังคมศาสตร์ และการทำให้มีเหตุผลขึ้น ซึ่งมีใช้โดยความสามารถที่ทำนายได้ สำเร็จแต่อยู่ที่การยอมให้มีการทดสอบทางเลือกสิ่งที่เกิดตามขึ้นมาและเป้าหมาย จึงจะทำให้ การศึกษาอนาคตเป็นสิ่งที่ถูกต้องขึ้น

14. การศึกษาอนาคตต้องเกี่ยวข้องกับอุดมการณ์อย่างมาก จึงง่ายต่อการที่จะมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับบุคคลอื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นตามมาจากพฤติกรรม และการกระทำของมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ กัน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

15. แม้จะมีภาพอนาคตที่ไม่ดี (Pessimistic) อยู่มาก แต่การศึกษาอนาคตจะมีพื้นฐาน การทำนายอยู่ที่ภาพอนาคตที่ดี (Optimistic) ดังนั้นถึงแม้ว่าจะมีปัญหาใหญ่หลวงรออยู่ แต่มนุษย์ก็จะสามารถใช้สติปัญญาหาวิธีการที่จะจัดการให้สำเร็จให้ได้ ซึ่งในกรณีเช่นนี้ ก่อให้เกิดการวางแผนที่จะทำให้บรรลุผลตามอนาคตที่พึงปรารถนาและหลีกเลี่ยงจากอนาคต ที่ไม่พึงปรารถนาได้

16. แม้ว่าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอนาคตจะเน้นวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมาก แต่ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับอนาคตด้านที่เป็นมนุษย์มากขึ้น

17. การศึกษาอนาคตเป็นการมองไปข้างหน้าในแนวใหม่ซึ่งอาจจะช่วยให้เข้าใจ สภาพในปัจจุบันได้ดีขึ้นและทำให้เรามองเห็นโลกที่เราอาศัยอยู่ในปัจจุบันได้ชัดเจนขึ้น

18. เป้าหมายสุดท้ายของการทำนายส่วนใหญ่อยู่ที่การจัดสรรสนเทศเพื่อช่วยในการ กำหนดนโยบายและเพื่อการวางแผนสำหรับอนาคต

สรุปได้ว่า การศึกษาอนาคตมีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ศึกษาอนาคตของปรากฏการณ์ (Phenomena) เป็นการมองสังคมไปข้างหน้าด้วยการพัฒนาวิธีการคิดเกี่ยวกับอนาคตและ เป็นไปในเชิงวิชาการ โดยศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำนายที่สำคัญในอนาคต โดยเป็นแต่ เพียงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นเท่านั้นบนพื้นฐานความคิดที่ว่า อนาคตมิได้มีเพียง ทางเลือกเดียว จึงต้องทำความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ๆ การศึกษาอนาคต มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ เป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจและอธิบายความสัมพันธ์

ทั้งภายในและระหว่างระบบที่สลับซับซ้อนของส่วนประกอบต่าง ๆ ของธรรมชาติและของโลกแห่งสังคม ศึกษาเกี่ยวกับระบบนิเวศน์วิทยาเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงภัยที่คุกคามต่อสภาพแวดล้อม มีการวิเคราะห์การพัฒนาที่แตกต่างหลากหลายวิธี โดยอาศัยแนวคิดด้านสถิติและสังคมศาสตร์ และการทำให้มีเหตุผลขึ้น ทำให้บรรลุผลตามอนาคตที่พึงปรารถนาและหลีกเลี่ยงจากอนาคตที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นการมองไปข้างหน้าในแนวใหม่ ช่วยให้เข้าใจสภาพในปัจจุบันได้ชัดเจนขึ้น ทำให้ช่วยในการกำหนดนโยบายและเพื่อการวางแผนสำหรับอนาคต

ประโยชน์ของการศึกษาอนาคต

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2561, หน้า 28) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการศึกษาอนาคตว่า การศึกษาอนาคตทำให้เข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและปัจจัยขับเคลื่อนอนาคตการณ์ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับทุกเรื่องที่ศึกษาได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้นและสามารถนำข้อค้นพบและนำไปใช้ในการวางแผนกำหนดเส้นทางการพัฒนาและวิธีการดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวโน้มต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่อนาคตการณ์ที่เป็นทางเลือกได้ดีมากขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556, หน้า 270) กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาอนาคต ดังนี้

1. ช่วยในกระบวนการตัดสินใจ

1.1 ช่วยกำหนดกรอบการทำงานในการตัดสินใจเพื่อการวางแผน กล่าวคือ แผนนโยบาย หรือการตัดสินใจใด ๆ จะไม่สามารถกระทำได้ หากขาดข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) หรือหากมีแต่เป็นข้อตกลงเบื้องต้นที่ผิดพลาดก็จะนำไปสู่ความเสียหาย ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นนี้ สามารถได้มาด้วยการศึกษาอนาคต แม้จะเป็นเพียงความเป็นไปได้ หรือความน่าจะเป็นมากกว่าความถูกต้องแน่นอน แต่ก็ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่จะช่วยให้นักวางแผนนำไปพิจารณาประกอบการวางแผนหรือการตัดสินใจได้

1.2 ช่วยในการตัดสินใจหาทางป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก่อนจะกลายเป็นปัญหาขั้นวิกฤติ และการตัดสินใจเพื่อให้มีการกระทำกับโอกาสที่คาดว่าจะเป็นไปได้ และเหมาะสม

1.3 ช่วยในการตัดสินใจเลือกวิธีการป้องกันปัญหาจากหลาย ๆ วิธีที่นักอนาคตได้เสนอทางเลือกไว้ให้

1.4 ช่วยให้สามารถประเมินทางเลือกของนโยบายและการปฏิบัติ เนื่องจากนักอนาคตได้ช่วยประเมินทางเลือกต่าง ๆ ไว้ โดยวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เป็นไปได้ที่จะมีต่อโลกแห่งอนาคตนั้น

1.5 ช่วยเพิ่มโอกาสในการเลือกสรรจากทางเลือกหลาย ๆ ทางที่เสนอไว้ ทำให้ผู้คนมีความเป็นอิสระในการเลือกสรร สามารถจะหลีกเลี่ยงจากการเป็นทาสของการยอมรับแนวโน้มในปัจจุบันที่อาจจะนำไปสู่ความหายนะได้

2. ช่วยในการเตรียมคนสำหรับอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ การศึกษาความเป็นไปได้ของอนาคตจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจในตนเอง ทำให้คนเริ่มมองไปข้างหน้า คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งที่เป็นปัญหาและไม่เป็นปัญหา การมุ่งไปข้างหน้าไม่ถอยหลังจะทำให้ประชาชนได้มีโอกาสเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น นอกจากนี้ยังจะทำให้เกิดความมั่นใจและมองอนาคตในแง่ดี สามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยความตื่นตัวสนใจมากกว่าจะสะท้านกลัว ประชาชนจะมุ่งหน้าเข้าสู่อนาคตนั้นเพราะหนึ่งคนที่ไม่เคยเข้าไปในดินแดนใดดินแดนหนึ่งแต่มีแผนที่หยาบ ๆ อยู่ในมือ ซึ่งแม้จะไม่ถูกต้องมากนัก แต่ก็ใช้เป็นแนวทางแก่เขาได้ ซึ่งแผนที่ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการศึกษาอนาคต นอกจากนี้ การศึกษาอนาคตยังช่วยให้ประชาชนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น อันเนื่องมาจากการได้รับการเตือน สามารถปรับตัวก่อนได้ และจะทำให้การเดินทางเข้าสู่อนาคตนั้นได้โดยมีความสับสนวุ่นวายทางจิตใจน้อยที่สุด

3. ส่งเสริมให้เกิดความปรองดองและร่วมมือ แม้ว่าในอดีตจะมีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันอย่างมากมายก็ตาม แต่เนื่องจากอดีตเป็นสิ่งที่ผิดพลาดมาแล้ว และไม่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ แต่สำหรับอนาคตเป็นโลกแห่งความฝันที่สามารถทำให้เกิดเป็นจริงได้หากใช้ความพยายาม เพราะอนาคตยังมีได้แปดเป็ดด้วยความชั่วร้ายหรือความอิจฉาริษยา ดังนั้น การมุ่งอนาคตจะทำให้คนลืมอดีต แต่จะเริ่มต้นปรองดองและร่วมมือกันได้ เพราะการมุ่งอนาคตจะทำให้ผู้คนคำนึงถึงแต่ในด้านดี และมีความมุ่งมั่นที่จะไปถึงให้ได้

4. ช่วยในการสร้างสรรค์ การศึกษาอนาคตจะสามารถชักจูงและให้ความสนใจต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เพราะการมองอนาคตที่ห่างไกลออกไปมากกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ย่อมจะทำให้สามารถคิดได้อย่างสบายอารมณ์และสร้างสรรค์ ซึ่งลักษณะความมีอิสระในการคิดเช่นนี้ จะก่อให้เกิดกระแสการคิดที่หลังไหลเข้าไปในความสำนึก และเมื่อได้รับการประเมินในภายหลังแล้วก็สามารถนำไปใช้ได้

5. เป็นเทคนิคด้านการศึกษา การศึกษาอนาคตเป็นเครื่องมืออย่างดีเยี่ยมอย่างหนึ่งที่จะช่วยชักจูงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความตระหนักว่าพวกเขาสามารถสร้างโลกได้โลกที่ดีกว่าคนอื่น ๆ คิด และจะทำให้พวกเขาทราบได้ว่าพวกเขาไม่สามารถจะจัดการใด ๆ กับอดีตได้อีกแล้ว เพราะทุกอย่างของอดีตเป็นประวัติศาสตร์ลงตัวแน่นอนไปแล้ว ไม่สามารถ

จะเปลี่ยนแปลงอะไรได้อีก มีเพียงแต่อนาคตเท่านั้น ที่ยังเปิดโอกาสให้พวกเขาสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้อยู่

6. ช่วยในการสร้างปรัชญาแห่งชีวิต การศึกษาอนาคตจะช่วยให้บุคคลเกิดความคิดเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิตอย่างเป็นระบบ ก่อให้เกิดปรัชญาชีวิตของแต่ละคนขึ้น อันจะทำให้บุคคลเปลี่ยนบทบาทจากการมีปฏิกิริยา (Reactive) ต่อปัญหาไปเป็นการป้องกัน (Proactive) ต่อปัญหาล่วงหน้า

การวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

ทงท ทองภูเบศร์ และคณะ (2562, หน้า 50) กล่าวว่า เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR มีจุดมุ่งหมายสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต คือ ไม่ได้หวังการทำนายที่ถูกต้องแต่เน้นการสำรวจศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อหาแนวทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์เกิดขึ้นและป้องกันแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือถ้าไม่สามารถกำจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ได้ จะมีแนวทางเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นได้อย่างไร ข้อเด่นของเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR คือ เป็นการผสมผสานข้อดีและแก้ไขข้อด้อยของเทคนิคสำคัญของการวิจัยอนาคตสองเทคนิค คือ Delphi และ EFR (Ethnographic Futures Research) ด้วยการผสมผสานทั้งสองเทคนิคและปรับให้มีความยืดหยุ่นในระเบียบวิธีวิจัยเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่หลากหลายรูปแบบ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, หน้า 1) กล่าวว่า การวิจัยอนาคตด้วย EDFR เป็นระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต (Research Technique) เป็นทั้งเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Communicating Process) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มักไม่มีเวลาว่างที่จะมานั่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยตรง เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR และ Delphi จะเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความเชี่ยวชาญระหว่างกันและกัน การแบ่งช่วงเวลานักอนาคตนิยมแบ่งช่วงเวลา ออกเป็น 4 เวลา คือ ช่วงเวลา 5 ปี เป็นการทำนายหรือวางแผนระยะกระชั้นชิด เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็น Immediate Problem Solving , Immediate Forecasting, Immediate Planning ช่วงประมาณ 5-10 ปี เป็นการทำนายหรือการวางแผนระยะสั้น (Short Range Forecasting, Short Range Planning) ช่วงประมาณ 10-15 ปี ไปจนถึง 20 ปี เป็นระยะปานกลาง Middle Range Forecasting หรือ Planning เป็นการศึกษาอนาคตของสังคมหรือวัฒนธรรมของหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง ช่วงระยะ 20 หรือ 25 ปี ขึ้นไปเป็นการวิจัยอนาคตระยะยาว ข้อมูลที่ได้หรือผลที่ได้ อาจจะขาดแรงจูงใจ

สุบัน มุขระโกษา (2557, หน้า 1) กล่าวถึงเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR พัฒนาโดยผสมเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับ การวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR จะมีลักษณะคล้ายกับ Delphi แต่ปรับปรุงให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้ กำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็ยิ่งมีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยหรืออาจไม่มีเวลาให้ผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องติดตามกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่นำเชื่อถือเพิ่มขึ้น การสัมภาษณ์มีลักษณะและขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่จะสนองตอบต่อจุดมุ่งหมาย เวลา ขอบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของ EFR หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็น โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านี้จะเป็นไปในทางดีหรือร้าย เพราะในการทำ EDFR รอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจที่จะแยกศึกษาอนาคตภาพทั้ง 3 ตามแบบ EFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพ อย่างเป็นระบบได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับทำเดลฟาย

บุญมี พันธุ์ไทย (2553, หน้า 2) ได้ให้ความหมายเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ว่าเป็นการพัฒนาขึ้นโดยผสมผสานเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) ขั้นตอนของ EDFR ก็คล้ายกันกับ Delphi แต่ปรับปรุงวิธีให้ยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยรอบแรกจะใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ EFR หลังจากการสัมภาษณ์รอบแรก ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วสร้างเครื่องมือ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามโดยให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟายเพื่อกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาฉันทามติทำประมาณ 2-3 รอบ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปเป็นอนาคตภาพ

ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2552, หน้า 9-13) ได้อธิบายการทำวิจัยแบบ EDFR มีรายละเอียดที่มีความสำคัญและผู้วิจัยควรศึกษาให้เข้าใจก่อนลงมือทำวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งช่วงเวลา

มิติของการแบ่งช่วงเวลาในการวิจัยอนาคตนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก โดยทั่วไป ผู้วิจัยจะวิเคราะห์และพิจารณาจากบริบทงานวิจัยของตนเอง จุมพล พูลภัทรชีวิน ได้นำเสนอแนวคิดในการแบ่งช่วงเวลาศึกษาและวิจัยอนาคตไว้ว่า นักอนาคตนิยมมักจะแบ่งช่วงเวลาของการทำนายหรือช่วงเวลาของการวางแผน ออกเป็น 4 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 คือช่วงเวลา 5 ปี หรือ Immediate Forecasting หรือ Immediate Planning นักอนาคตนิยมถือว่าเป็นการทำนายหรือการวางแผนระยะกระชั้นชิด ถ้าเป็นเรื่องของการแก้ปัญหา ก็เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ช่วงที่ 2 คือช่วงประมาณ 5-10 ปี ช่วงนี้เป็นช่วงที่นักอนาคตนิยมเรียกว่า Short Range Forecasting หรือ Short Range Planning ก็เป็นการทำนายหรือการวางแผนหรือการศึกษาอนาคตระยะสั้น

ช่วงที่ 3 คือช่วง 10-15 ปี หรือไปจนถึง 20 ปี ช่วงนี้เรียกว่าเป็นระยะกลาง Middle Range Forecasting หรือ Middle Range Planning นักอนาคตนิยมส่วนใหญ่ นิยมที่จะศึกษาอนาคต ในช่วงนี้เนื่องจากผู้วิจัยสามารถที่จะเห็นผลได้

ช่วงที่ 4 คือช่วงระยะยาว 20-25 ปีขึ้นไป ช่วงนี้ดูจะเป็นระยะยาวนานจนเกินไป ข้อมูลที่ได้ผลที่ได้ อาจจะไม่ชัดเจนใจไกลตัวผู้ทำวิจัยเกินไป ซึ่งกล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยจะศึกษาช่วงไหนอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยและอยู่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ

Thomas (1971, p. 3) ได้อธิบายขั้นตอนการทำวิจัยแบบ EDFR ไว้ดังนี้

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปจนถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่จะศึกษา เวลา และงบประมาณ

2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3. ทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือใช้การสัมภาษณ์

4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง

5. ทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedback) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ (Percentage)

ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วย คำตอบเดิมของตนเองแล้ว ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. ทำเดลฟายรอบที่สามและรอบที่สี่

7. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย

2. เกณฑ์และวิธีการ การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคตมักจะมีแนวโน้มเกิดขึ้นค่อนข้างรวดเร็วทำให้ เตรียมตัวไม่ทัน เรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสังคมในอนาคตจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะซับซ้อน มีความเป็นไปได้หลายรูปแบบ จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ต้องมีหลักการ ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการศึกษาอนาคต เพราะเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญนั้น น่าจะเป็นกลุ่มบุคคลที่มองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนถูกต้องมากกว่าคนทั่ว ๆ ไป เหตุผลอีกประการหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในหน่วยงานมักจะเกิด มาจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงกลุ่มผู้บริหารผู้มีอำนาจ ผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่มคนเหล่านี้ ล้วนเป็นผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น ดังนั้น ถ้าหากจุดมุ่งหมายของการศึกษาต้องการให้มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องอาศัยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ต่างมีความต้องการที่จะรับรู้ข้อมูล แลกเปลี่ยน ความเชี่ยวชาญ ซึ่งกันและกันเพื่อประกอบ การตัดสินใจ เพื่อประกอบการวางแผน และนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย

สำหรับเกณฑ์ในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ หากผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสรุป อ้างอิงไปยังกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาก็ควรปฏิบัติตามขั้นตอนของการวิจัยโดยทั่วไป คือ มีการสุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีนี้หมายถึงต้องเป็นไปตามโอกาสทางสถิติและ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่นั้นมีขนาดมากพอที่จะทำการสุ่ม แต่ในความเป็นจริงการวิจัยอนาคต จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากการวิจัยธรรมดาเพราะต้องเน้นผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้น การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงมีลักษณะที่เป็นแบบเจาะจง เลือกมากกว่าการสุ่มด้วยเหตุผลต่าง ๆ ตัวอย่าง ในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ต้องการจะทำให้ผลการวิจัยเกิดผลจริง ผู้วิจัยควรเลือกผู้บริหาร ในหน่วยงานนั้น และผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารมาผนวกเข้ากับกลุ่มนักวิชาการ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องพิจารณาว่า ผู้เชี่ยวชาญควรจะ ประกอบไปด้วยใครบ้าง ในอัตราส่วนหรือสัดส่วนระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่กล่าวถึง ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าจะให้ความสำคัญในเรื่องใด

สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยอาจใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจงในกรณีที่รู้ว่า ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษาเป็นใครบ้าง แต่ถ้าหากผู้วิจัยไม่ทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ในหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยอาจใช้การทำ Snowball หรือเรียกอีกอย่างว่าวิธีโยนลูก โดยเริ่มต้นจากคนในหน่วยงานนั้น เช่น ผู้บริหารระดับหนึ่งระดับใดผู้วิจัยก็กำหนดว่าเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญแล้วขอให้เขาเอ่ยชื่อบุคคลที่เขาคิดว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่เรากำลังศึกษา ลัก 3-5 ชื่อ แล้วผู้วิจัยไปสัมภาษณ์และถามชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อไปอีกจนครบจำนวน

Thomas (1971, pp. 4-5) กล่าวว่า การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เนื่องจากเหตุผลที่เลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักเพราะมีความเชื่อว่าผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา มีความสามารถมองหรือคาดการณ์อนาคตได้ชัดเจนถูกต้องมากกว่าบุคคลทั่วไป การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดนั้น บุคคลที่อยู่เบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้บริหาร กลุ่มผู้มีอำนาจในการตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งอาจจะเป็นนักการเมืองที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจของหน่วยงานนั้น ๆ รวมไปถึงกลุ่มนักวิชาการผู้มีความรู้ในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี เหตุผลทางจิตวิทยาบางอย่าง ๆ ว่า เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหารได้รับความเคลื่อนไหวของสิ่งหนึ่งสิ่งใด โดยเฉพาะงานที่ต้องเกี่ยวข้องและเมื่อใดที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ๆ โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการ ผู้ให้บริการ หรือผู้บริหารภายในหน่วยงานนั้น ๆ บังเอิญไปสอดคล้องกับความคิดของตน เขาก็มีโอกาสที่จะตัดสินใจได้ทันที ทั้งนี้ กลุ่มนักวิชาการควรจะต้องได้รับคัดเลือกเข้าเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเสมอ เนื่องจากนักวิชาการในสาขาที่ผู้วิจัยศึกษาเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างมีความคิดเป็นอิสระ สร้างสรรค์หลากหลายรูปแบบ ซึ่งส่งผลให้ได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการ ผลงานทางวิชาการ เพื่อให้ได้แนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้หลากหลายรูปแบบ นำไปสู่การกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ในการเลือกผู้เชี่ยวชาญ นั้นเป็นเกณฑ์เฉพาะที่ไม่ต้องห่วงกังวลเรื่องความลำเอียง (Bias) เพราะการวิจัยอนาคต คือ ความลำเอียง ลำเอียงที่จะเชื่อความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เน้นที่ ความเชี่ยวชาญ ดังนั้นต้องมีเกณฑ์ เกณฑ์ที่ยิ่งเข้มก็จะยิ่งดี การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจึงเป็นการเลือกแบบจำเพาะเจาะจง (Purposive Sampling) นั่นคือเมื่อคณะผู้วิจัยทราบว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา อย่างเรื่องนี้ คือ รูปแบบการประเมินและการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอกระดับอุดมศึกษา หรือผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งลงไปก็สามารถเจาะจงเลือกผู้เชี่ยวชาญได้ทันที แต่ถ้าผู้วิจัยไม่ทราบและไม่มีข้อมูลเลยว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญก็สามารถใช้เทคนิค Snow Ball คือ ถามเพื่อเชื่อมโยงไปยังผู้เชี่ยวชาญคนอื่น ก็จะช่วยลดข้อจำกัดเรื่องความลำเอียงของระเบียบวิธีนี้ได้อีกทาง

เนื่องจากการให้ผู้เชี่ยวชาญได้เลือกผู้เชี่ยวชาญให้โดยตรง เเท่านี้ก็ยังไม่ว่าเสียทีเดียว ยังมีการพูดถึงจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่พอเหมาะพอดีอีก นั่นคือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัย จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยว่า เป็นอย่างไร แต่หลักเบื้องต้นที่ยึดถือกัน คือ ยิ่งมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากก็จะยิ่งได้คำตอบที่หนักแน่นหรือมีน้ำหนักน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แน่นอนตายตัว มีเพียงการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยอิงกับค่าความคลาดเคลื่อนของคำตอบ ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Thomas, 1971, p. 4

นอกจากนี้ ควรจะต้องให้ความสำคัญกับความคงที่หรือคงเส้นคงวาของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบด้วยแม้ว่าเทคนิค EDFR จะมีความยืดหยุ่นในการยอมรับสภาพความเป็นจริงที่ว่าผู้เชี่ยวชาญไม่สามารถอยู่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักให้กับโครงการวิจัยได้ตลอดรอดฝั่ง ฉะนั้นจึงไม่จำเป็นที่จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบจะต้องเท่ากัน แต่ในรอบแรกนั้นควรมีจำนวนมาก รอบที่สองอาจจะลดลงได้บ้างเพียงเล็กน้อย และในรอบที่สาม เป็นรอบที่ช่วยในการยืนยันผลการวิจัย ถ้าหากได้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้นในรอบที่สามนี้จะเป็นการดีและมีการเปลี่ยนแปลงผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ เช่น กรณีที่ผู้เชี่ยวชาญติดภารกิจไม่อาจให้ข้อมูลในรอบที่สองหรือสาม ผู้วิจัยสามารถพิจารณาผู้เชี่ยวชาญคนอื่นทดแทน เป็นต้น

เมื่อได้ผู้เชี่ยวชาญแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบ EDFR ที่ประยุกต์มาจากการสัมภาษณ์แบบ EFR ต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักแสดงความคิดเห็นและจินตนาการภาพในมุมมองของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ภาพอนาคต คือ ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ภาพอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ และภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด โดยไม่มีการปิดกั้น

หรือกำหนดขอบเขตความคิดของผู้เชี่ยวชาญ โดยนักวิจัยจะเริ่มสัมภาษณ์ที่มุมมองภาพอนาคตในแง่ดีก่อนจนกระทั่งได้มุมมองที่สมบูรณ์ จึงขยับไปถามมุมมองภาพอนาคตในแง่ร้าย และเมื่อได้คำตอบที่สมบูรณ์ ก็จะสัมภาษณ์ภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด ด้วยความเชื่อที่ว่าเมื่อผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์แล้ว จะเป็นการทบทวนความคิดและกลั่นกรองให้เกิดความคิดและมุมมองภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด นั่นคือ นักวิจัยจะต้องมีการทบทวนคำถามและทบทวนมุมมองกับผู้เชี่ยวชาญเป็นระยะ ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้อง เข้าใจตรงกันในภาพอนาคตแต่ละภาพ แต่ละมุมมอง โดยสิ่งที่นักวิจัยต้องคำนึงถึงตลอดเวลาที่สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คือ ความชัดเจน (Clarity) ความเข้าใจที่ครอบคลุม (Comprehensiveness) บริบท (Contextualization) และการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของประเด็นคำถาม การอธิบาย มุมมอง ต้องถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจตรงกันทั้งนักวิจัยและผู้เชี่ยวชาญ (Coherence) เหล่านี้ จะส่งผลถึงความสมบูรณ์ของภาพอนาคต นอกจากนี้การสัมภาษณ์แบบ EDFR ยังเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหารือกับผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมประเด็นแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์คนแรก ๆ ผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์คนต่อไป โดยนักวิจัยอาจจะต้องขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดเฉพาะประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเชี่ยวชาญจริงๆ เนื่องจากจุดมุ่งหมาย คือ ต้องการแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งขั้นตอนต่อไปก็จะนำผลการสัมภาษณ์นี้ไปวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อให้ได้แนวโน้มแต่ละด้าน นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามตามเทคนิค Delphi

3. การระบุผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยอาจระบุชื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัยโดยอาจประกาศในหน้าแรกหรือในภาคผนวก หรือในบทที่เขียนเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัยในเรื่องกลุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยยึดหลักที่จะไม่ส่งผลกระทบในทางลบต่อผู้เชี่ยวชาญ

4. การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะมีผลกระทบต่อผลการวิจัยตลอดเวลา เนื่องจากการวิจัยอนาคตนั้นกินเวลามาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นจะต้องมีการติดต่อล่วงหน้าก่อนเสมอ จะต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนและระเบียบวิธี เวลาที่จะใช้ในแต่ละรอบ ย้ำให้เห็นความสำคัญของการวิจัยให้ชัดเจนว่า มีจุดมุ่งหมายและประโยชน์อย่างไรบ้าง ผู้เชี่ยวชาญจะทราบเองว่าจะให้ความร่วมมือได้มากน้อยเพียงใด หากผู้เชี่ยวชาญให้ความร่วมมือ ผู้วิจัยก็สามารถนัดวันสัมภาษณ์ นัดสถานที่ วัน เวลา ให้เรียบร้อย การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะเป็นเครื่องยืนยันว่าจะได้รับความร่วมมือแล้วยังเปิดโอกาส

ให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ใช้ความเชี่ยวชาญเต็มที่ มีเวลาคิดล่วงหน้า และสามารถให้ข้อมูลกับผู้วิจัยในลักษณะใด อย่างไร

5. การสัมภาษณ์แบบ EDFR

รอบที่ 1 อาจจะมีอีกรูปแบบการสัมภาษณ์เริ่มจากการมอง 3 ภาพ คือ ภาพบวก ภาพลบ และภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด ข้อดีคือ ทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่ติดอยู่กับภาพหนึ่งภาพใดที่เขาตั้งใจ แต่ผู้วิจัยต้องการเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญเห็นหรือพูดถึงแนวโน้มที่คาดว่าจะเป็นไปได้ อีกวิธีหนึ่งผู้วิจัยอาจขอให้ผู้เชี่ยวชาญพูดถึงแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ไม่ว่าจะพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ให้พูดรวมกันออกมาในคราวเดียวกัน การสัมภาษณ์นั้นเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยหรือผู้สัมภาษณ์เพิ่มเติมประเด็นแนวโน้มที่เราได้จากการสัมภาษณ์คนแรก ๆ ผนวกเข้าไปในการสัมภาษณ์คนต่อ ๆ ไป เพราะจุดมุ่งหมายของผู้วิจัย คือ ต้องการศึกษาแนวโน้มที่มีโอกาสเกิดขึ้นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงสามารถผนวกเข้าไปได้ตลอดเวลา

6. การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

การเขียนแนวโน้มในแบบสอบถามควรใช้ภาษาที่สั้น กระชับชัดเจน โดยพยายามคงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ หากผู้เชี่ยวชาญใช้ภาษาที่ชัดเจนดีแล้ว ผู้วิจัยไม่จำเป็นต้องไปปรับปรุงแก้ไข แต่หากไม่ชัดเจนและในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยทราบว่าผู้เชี่ยวชาญหมายถึงอะไร ผู้วิจัยก็สามารถที่จะแก้ไขคำพูดให้ตรงประเด็นให้มากที่สุด ที่สำคัญคือ ให้สั้น กระชับ ชัดเจน แต่อย่าเอาความสั้นมาเป็นเครื่องกำหนดแล้วจะทำให้ความชัดเจนลดลง ภาษาที่ใช้ ควรจะใช้ภาษาที่แสดงความเป็นกลางมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ พยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่จะสื่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของผู้วิจัยลงไป ผู้วิจัยไม่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ สิ่งที่ผู้วิจัยจะทำหน้าที่ในการเขียนแนวโน้มก็คือ การสังเคราะห์ การตีความภาษาใช้ให้ตรงที่สุดตามที่ผู้เชี่ยวชาญต้องการจริง ๆ ในการเขียนแนวโน้มจะต้องเขียนแนวโน้มที่มีประเด็นเดียวต่อ 1 ข้อ ไม่ควรมีแนวโน้มย่อย ๆ อยู่ในแนวโน้มใหญ่ เพราะจะทำให้ตีค่าคะแนนที่ได้ลำบาก อีกประเด็นหนึ่ง คือ พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่คลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง ถ้าผู้วิจัยขยายให้ชัดเจนได้ก็ควรทำ

การสร้างแบบสอบถามจะเกิดขึ้นหลังจากได้ผลการวิเคราะห์เนื้อหาผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแล้วนักวิจัยจะนำมาเขียนเป็นแนวโน้มในแบบสอบถามที่ใช้ภาษาสั้น กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยให้คงความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญไว้ให้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม ให้ใช้ภาษาที่เป็นกลางโดยพยายามหลีกเลี่ยงภาษาที่จะสื่อถึงทัศนคติหรือความลำเอียงของนักวิจัยลงไป นั่นคือ นักวิจัยต้องไม่ทำหน้าที่ตัดสินใจแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยทำหน้าที่เพียงเขียนแนวโน้ม คือ

การสังเคราะห์ การตีความภาษาที่นักวิจัยใช้ให้ตรงตามกับผู้เชี่ยวชาญต้องการจริง ๆ ในการเขียนแนวโน้มนั้นแบบสอบถาม จะต้องเขียนแนวโน้มนั้นที่ประเด็นแนวโน้มนั้นเดียว ต่อ 1 ข้อ ไม่ควรมีแนวโน้มนั้นเล็กย่อยอยู่ในแนวโน้มนั้นใหญ่ เพราะมีจะนั้นแล้วคะแนนที่ได้มาจะทำให้ให้นักวิจัยไม่สามารถตีค่าได้ เพราะจะไม่ทราบว่าผู้เชี่ยวชาญตอบแนวโน้มนั้นใด และให้พยายามหลีกเลี่ยงถ้อยคำที่มีความคลุมเครือ เช่น ดีขึ้น เลวลง เพิ่มขึ้น ลดลง เป็นต้น นักวิจัยจะต้องขยายความให้ชัดเจนเสียก่อน เช่น คุณภาพการศึกษาจะดีขึ้น ในความหมายของการศึกษาครั้งนี้ หมายถึงอะไร นั้นหมายถึงว่า นักวิจัยจะต้องแจกแจงให้ชัดว่า คุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นในที่นี้ อาจหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น หรือโอกาสในการสอบเข้ามหาวิทยาลัยมากขึ้น หรือจบการศึกษาแล้วสามารถหางานทำได้มากขึ้น เป็นต้น

การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญนั้นจะเก็บที่รอบให้นักวิจัยพิจารณาที่วัตถุประสงค์งบประมาณ กำลังคนด้วย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วนักวิจัยอนาคตจะพิจารณาจำนวนรอบที่คำตอบที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญว่าเป็นฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือยัง นั่นคือ ครอบคลุมเรื่องที่วิจัยมากพอหรือไม่ ถ้ามากพอ และ/หรือ สามารถสนองตอบวัตถุประสงค์ได้แล้ว นักวิจัยก็สามารถหยุดได้ใน Delphi รอบที่สอง ซึ่งเป็น EDFR รอบที่ 3 ซึ่งเรียกกันว่า Mini EDFR และก็สามารถนำผลไปเขียนรายงานได้แล้ว โดยในการเขียนรายงานนั้น การวิจัยอนาคตแบบ EDFR มีความยืดหยุ่นพอสมควร กล่าวคือ นักวิจัยอาจเลือกเขียนรายงานเป็นภาพ ๆ เป็นอนาคต 3 ภาพ คือ อนาคตทางบวก อนาคตทางลบ และภาพอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุด หรือการเขียนรายงานอาจจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การวิจัย ถ้านักวิจัยต้องการที่จะย้ายถึงแนวโน้มนั้นที่เป็นไปได้ค่อนข้างสูงนักวิจัยอาจจะกำหนดค่า Median ในกรณีที่เป็นแบบสอบถามเป็นแบบ Rating Scale 5 ระดับ โดยกำหนดค่า Median ระดับมาก คือ 3.5 ขึ้นไป เป็นเกณฑ์ในการนำแนวโน้มนั้นมารายงาน แล้วดูความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่า Interquartile Range ($Q_3 - Q_1$) ให้ไม่เกิน 1.5 หรือ Mode–median ไม่เกิน 1.0 ซึ่งหลักการนี้อาจจะมีความยืดหยุ่นได้อีก ไม่จำเป็นต้องยึดค่าสถิติตามนี้เสมอไป ถึงแม้ว่า EDFR จะเป็นเทคนิคการวิจัยที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการวิจัยอนาคต แต่ทั้งเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR EFR และ Delphi ต่างก็สามารถนำไปใช้วิจัยในการวิจัยรูปแบบอื่น ๆ ได้อีกมากมาย เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ การวิจัยเชิงประเมินผล เป็นต้น

7. จำนวนรอบ

ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการวิจัย แต่ในความเป็นจริง การที่จะหยุดที่รอบหนึ่งรอบใดนั้น การวิจัยอนาคตจะดูว่าคำตอบที่ผู้วิจัยได้ในรอบต่าง ๆ นั้น ความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยัง ถ้ามีมากพอก็อาจจะหยุดได้ในรอบที่ 2 ฉะนั้นเวลาที่บอกให้ทำ

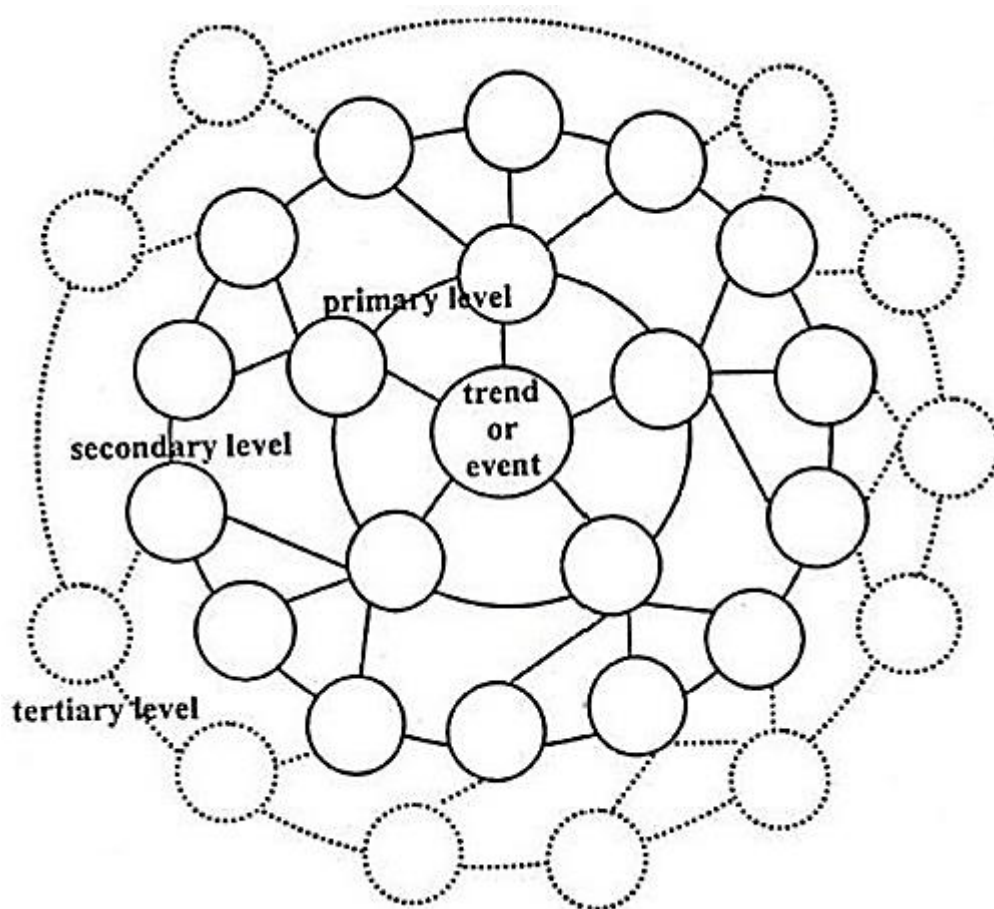
ฟังประสงค์หรือไม่ฟังประสงค์ในรอบที่ 2 แล้วรอบที่ 3 ก็ทำซ้ำนั้น จุดมุ่งหมาย คือ ต้องการเพื่อไว้ว่าถ้าข้อมูลที่ได้นักแน่นพอแล้ว รอบที่ 2 เราหยุดได้ อาจไม่จำเป็นต้องทำรอบที่ 3 แต่ถ้าต้องการให้มีความหนักแน่นก็ทำรอบที่ 3

การวิจัยอนาคตเทคนิค วงล้ออนาคต (Future Wheel)

วงล้ออนาคต (Future Wheel) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ใช้ศึกษาเกี่ยวกับการทำนายอนาคต แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างความเชื่อมโยงเชิงสาเหตุ โดยรวบรวมหรือจัดหมวดหมู่ความคิดเห็นและเชื่อมโยงเหตุการณ์หรือแนวโน้มในอนาคตโดยการระดมสมอง เทคนิคนี้จะคล้ายคลึงกับการทำแผนภาพความคิด (Mind Mapping) หรือผังใยแมงมุม (Webbing) ได้รับความนิยมไปทั่วโลกเพื่อใช้ในการกำหนดแผนและนโยบาย

เทคนิควงล้ออนาคตคิดค้นขึ้นโดย Jerome C. Glenn ใน ค.ศ. 1971 (Jerome, 1971) ได้รับการบรรจุไว้ในวิชา ปฏิบัติการหลักสูตร การพัฒนาการวิจัยอนาคตและพิมพ์เผยแพร่ครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1972 ถือว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการวิเคราะห์นโยบายและการพยากรณ์อนาคตที่ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง

เทคนิควงล้ออนาคตเป็นวิธีการที่ใช้ในการระดมสมองที่มีโครงสร้างในการระบุกลุ่มหรือชุดของผลกระทบเป็นลำดับชั้น ในระดับที่ 1 หรือระดับปฐมภูมิ ระดับที่ 2 หรือระดับทุติยภูมิ และระดับต่อ ๆ ไปที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่อง จากการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ หรือแนวโน้มตั้งต้น ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นระลอกจะแสดงให้เห็น โดยใช้ภาพแสดงในลักษณะวงล้อ แสดงความสัมพันธ์ของชุดผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นติดตามมาอาจเป็นผลกระทบในทางที่ดี หรือผลกระทบเชิงบวก (Positive Impact) และผลกระทบในทางไม่ดีหรือผลกระทบเชิงลบ (Negative Impact) ก็ได้ โดยวงล้อที่อยู่ตรงกลางเป็นเหตุการณ์หรือแนวโน้มตั้งต้น วงล้อต่อมาคือ ผลกระทบในระดับที่ 1 ที่คาดว่าจะเกิดต่อเนื่องจากการเกิดของเหตุการณ์หรือแนวโน้มตั้งต้น และวงล้อถัดไปจะเป็นผลกระทบในระดับที่ 2 ที่คาดว่าจะเกิดต่อเนื่องจากการเกิดขึ้นของผลกระทบในลำดับที่ 1 และอาจคาดการณ์ผลกระทบใน ระดับที่ 3 หรือระดับต่อ ๆ ไป ลักษณะการทำวงล้ออนาคตก็จะดำเนินไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งรูปภาพที่ได้มีแนวโน้มของเหตุการณ์ที่ชัดเจน (วิชุดา กิจธรรม, 2556, หน้า 60)



ภาพ 12 แสดงลักษณะของวงล้ออนาคตและผลกระทบระดับ 1 ระดับ 2 และ ระดับ 3

ที่มา: วิชิตา กิจธรรม, 2556, หน้า 60

จุดมุ่งหมายของการใช้วงล้ออนาคต มีเป้าประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาผลกระทบที่เป็นไปได้ของแนวโน้มปัจจุบันหรือเหตุการณ์ในอนาคต 2) รวบรวมเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มในอนาคต 3) สร้างการทำนายภายในภาพ 4) แสดงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน 5) ใช้ร่วมกับวิธีการวิจัยอนาคตแบบอื่น ๆ 6) พัฒนาการความคิดที่หลากหลายแนวโน้ม 7) แสดงให้เห็นภาพความคิดของอนาคต และ 8) เป็นเครื่องมือในการระดมสมอง

1. ขั้นตอนการสร้างวงล้ออนาคต ในการสร้างวงล้ออนาคตจะมีวิธีการดังนี้ (Glenn, 1994 อ้างอิงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 253)

ขั้นตอนที่ 1 สร้างกลุ่มที่มีสมาชิกเข้าร่วมกระบวนการประมาณ 8-12 คน ต้องตัดสินใจเพื่อระดมสมองเกี่ยวกับแนวโน้ม ความคิด เหตุการณ์ในอนาคตหรือค่านิยมที่น่าจะเกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเป็นลำดับขั้นเหมือนวงล้อ แล้วจึงนำประเด็นเรื่องหลักหรือแนวโน้มที่ต้องการศึกษาเขียนลงตรงกลางกระดาษ แล้วล้อมกรอบด้วยวงกลมหรือวงรี (ควรจะมีอยู่ประมาณ 3-6 เรื่อง) ผู้ดำเนินการจะให้เวลาสมาชิกเตรียมตัวประมาณ 5-10 นาที จากนั้นจึงชี้แจงจุดมุ่งหมายของการสร้างวงล้ออนาคต

ขั้นตอนที่ 2 ระบุผลกระทบระดับที่หนึ่งหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาถ้าเหตุการณ์หรือแนวโน้มนั้นเกิดขึ้น เรียกว่าเป็นผลกระทบระดับปฐมภูมิ (Primary Impact) ด้วยการตั้งคำถาม “ถ้าเหตุการณ์หรือแนวโน้มนี้เกิดขึ้นแล้วจะมีอะไร เกิดขึ้นตามมา” หรือ “ถ้าเหตุการณ์หรือแนวโน้มนี้เกิดขึ้นจะเกิดผลกระทบอะไรติดตาม มา” นอกจากนี้ยังอาจให้นำหน้าผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาเป็น + หรือ - ได้ด้วย จากนั้นจึงวาดกรอบวงกลมหรือวงรีล้อมรอบและลากเส้นตรงเชื่อมโยงจากเหตุการณ์ แนวโน้ม หรือสาระที่เป็นหลักกับผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมาเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 3 ระบุผลกระทบระดับที่สอง เรียกว่าเป็นผลกระทบ ระดับทุติยภูมิ (Secondary Impact) เช่นเดียวกับการดำเนินการในขั้นตอนที่ 2 แต่ในขั้นตอนนี้มีเงื่อนไขว่าสมาชิกในกลุ่มไม่ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ แนวโน้ม หรือสาระที่เป็นเรื่องหลัก แต่คิดเฉพาะผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อจากผลกระทบระดับที่ 1 ได้เลย

ขั้นตอนที่ 4 ระบุผลกระทบระดับที่สามหรือระดับต่อ ๆ ไปด้วย วิธีการเดียวกับกับขั้นตอนที่ 3 แต่การระบุผลกระทบถ้ามีลำดับขั้นมากก็จะอาจจะทำให้เกิดความซับซ้อนมากเกินไป

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินวงล้อ เป็นการตรวจสอบความสอดคล้องของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของเหตุการณ์ แนวโน้ม หรือสาระที่เป็นหลักกับผลกระทบที่เกิดขึ้นในแต่ละอันดับ โดยการประเมินกระบวนการในแต่ละขั้นตอนให้เป็นไปตามฉันทามติของสมาชิกในกลุ่ม

2. ความแตกต่างระหว่างผลสืบเนื่อง

วงล้ออนาคตสามารถที่จะแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผลสืบเนื่องอันดับแรก อันดับสอง และอันดับสามได้ โดยการเขียนเส้นตรงตามจำนวนอันดับ ส่วนที่เป็นซี่ล้อ คือ ถ้าเป็นผลสืบเนื่องอันดับที่ 1 ก็ลาก 1 เส้นระหว่างใจกลางของเรื่องกับผลสืบเนื่องอันดับที่ 1 ถ้าเป็นผลสืบเนื่องอันดับที่ 2 ก็ลาก 2 เส้น จากผลสืบเนื่องอันดับที่ 1 ไปยังผลสืบเนื่องอันดับที่ 2 ถ้าเป็นผลสืบเนื่องอันดับที่ 3 ก็ลาก 3 เส้นจากผลสืบเนื่องอันดับที่ 2 ไปยังผลสืบเนื่องอันดับที่ 3

วงล้ออนาคตสามารถใช้ร่วมกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบอื่น ๆ โดยหลังจากที่ระบุแนวโน้มหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้แล้ว การใช้วงล้ออนาคตจะช่วยให้มองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างแนวโน้มหรือเหตุการณ์ในแต่ละชั้นที่มีผลกระทบต่อกันได้อย่างชัดเจน ความเข้าใจในส่วนนี้จะเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ ผลกระทบของแนวโน้ม (Trend Impact Analysis) หรือการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Analysis) ต่อไป

3. ข้อดีและข้อจำกัดของวงล้ออนาคต

3.1 ข้อดีของวงล้ออนาคต

3.1.1 วงล้ออนาคตเป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกที่จะใช้ คือ ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์อะไรมากมายและสามารถนำความคิดเห็นจากกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและสะดวก สามารถนำมาใช้ได้ทุก ๆ จุดในกระบวนการทำวิจัยเชิงอนาคต เพื่อที่จะเข้าใจเหตุการณ์หรือแนวโน้ม

3.1.2 สามารถนำมาใช้ได้ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปและเป็นวิธีการที่ง่ายในการตรวจสอบความคิดของกลุ่มเกี่ยวกับอนาคต

3.1.3 วงล้ออนาคตสามารถที่จะนำมาใช้ เพื่อวิเคราะห์ผลดีผลเสียได้

3.2 ข้อจำกัดของวงล้ออนาคต

วงล้ออนาคตไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีไปกว่าวิธีอื่น ๆ ที่ใช้รวบรวมข้อมูลวิธีนั้นสามารถทำได้แค่รวบรวมความคิดของกลุ่มหรือบุคลากร เพื่อที่ทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น ถ้าบุคคลที่มีส่วนร่วมไม่ได้ใช้หลักวิธีอะไรในการทำวงล้อ ก็จะทำให้งานนั้นยุ่งเหยิงและวงล้อที่สร้างขึ้นมาก็จะไม่ชัดเจน

เทคนิคการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-impact Analysis)

วิธีการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ สามารถทำได้โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติหรือใช้วิธีการวิเคราะห์อย่างง่าย โดยการแจกแจงนับธรรมดาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษา โอกาสการเกิดเหตุการณ์ผลกระทบจากเหตุการณ์หนึ่ง ซึ่งเกิดขึ้นก่อนทำให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าว่า หากเหตุการณ์หนึ่งเกิดขึ้นจะมีเหตุการณ์ใดตามมาและโอกาสในการเกิดเหตุการณ์นั้นมีค่ามากน้อยเพียงใด โดยใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้กำหนดค่าความน่าจะเป็นซึ่งทำให้สามารถกำหนดความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ส่วนอีกวิธีใช้วิธีการกำหนดความน่าจะเป็นโดยใช้สูตรสถิติของ Gordon and Helmer (1978) โดยกำหนดจากโอกาสการเกิดเหตุการณ์ที่อิงข้อมูลเชิงประจักษ์หรือใช้ความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องก็ได้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 410)

เทคนิคการวิจัยนี้ ถูกคิดค้นขึ้นมาโดย Theodore Gordon และ Olaf Helmer จาก RAND Corporation ใน ค.ศ. 1966 เป็นผลจากการพัฒนาเกมอนาคต “Future” ให้กับ Kaiser Aluminum and Chemical Company โดยทำเป็นการ์ดเรียงกันอย่างต่อเนื่อง จำนวน 60 ใบ การ์ดแต่ละใบจะระบุเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตที่ถูกสมมุติขึ้นเป็นส่วนใหญ่ ถ้าเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นเมื่อพลิกไปด้านหลังของการ์ดใบนั้น ก็จะมีผลกระทบของการเกิดเหตุการณ์นั้นที่มีต่อการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ในการ์ดใบอื่น ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์หรือผลกระทบไขว้ (Cross Impact) ที่มีต่อการเกิดขึ้นของเหตุการณ์อื่น มีประโยชน์ในการพยากรณ์และการสร้างภาพอนาคตให้เห็นภาพของปฏิสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์อย่างต่อเนื่องเป็นลำดับทำให้เห็นภาพอนาคตที่เป็นความเคลื่อนไหวของปรากฏการณ์ เทคนิคการวิจัยแบบนี้ใช้การประมาณค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์และความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์หนึ่ง ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์หนึ่งแล้ว จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่า Odds Ratio สำหรับการเกิดเหตุการณ์แต่ละคู่ในเมทริกซ์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้ม เหตุการณ์สืบเนื่อง ผลของการวิเคราะห์ให้ภาพอนาคตของผลกระทบจากแต่ละเหตุการณ์พร้อมด้วยค่าความน่าจะเป็นวิธีการนี้ คือ ให้สร้างเมทริกซ์ของเหตุการณ์แนวโน้ม และผลของแนวโน้ม โดยสร้างทั้งแนวนอนและแนวตั้ง หลังจากนั้นทำการวิเคราะห์โดยทำเครื่องหมายลงในเมทริกซ์ว่า มีความเป็นไปได้แค่ไหน ถ้ามีแนวโน้มเกิดขึ้นมาก ๆ ใส่เครื่องหมาย (++) ถ้ามีแนวโน้มเกิดขึ้นมาก ใส่เครื่องหมาย (+) ถ้าเกิดขึ้นน้อยใส่ (-) หรือแทบจะไม่เกิดใส่เครื่องหมาย (--) หรือใส่ 0 ถ้าไม่รู้ว่าเกิดหรือไม่เกิด วิธีนี้มีข้อดีคือ เป็นวิธีที่แสดงให้เห็นวิธีการที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจนและแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ต่าง ๆ สามารถนำไปใช้ร่วมกับวิธีการทำนายอนาคตแบบอื่น ๆ และยังสามารถนำไปใช้ตรวจสอบความไวของการดำเนินงานตามนโยบายอีกด้วย (Stover and Gordon, 1978 อ้างอิงใน นางลักษณ์ วิรัชชัย (ผู้บรรยาย), 12 กุมภาพันธ์ 2542)

การวิเคราะห์เมทริกซ์ผลกระทบไขว้นิยมสร้างเมทริกซ์ที่มีชุดเหตุการณ์หนึ่งอยู่แนวนอน (Row) และชุดเหตุการณ์ที่เป็นผลอยู่แนวตั้ง (Column) จากนั้น นักวิจัยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาตรวจสอบระดับความเข้มของผลกระทบ โดยอาจทำได้ 2 แบบ แบบแรก คือ การนับจำนวนความถี่ของผลกระทบที่ได้จากข้อมูล และให้คำอธิบายว่ามีความเข้มของผลกระทบระดับ มาก ปานกลาง ต่ำ แบบที่สอง เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิถึงความน่าจะเป็นของการเกิดผลกระทบ แล้วคำนวณเมทริกซ์ความน่าจะเป็น เพื่ออธิบายลักษณะผลกระทบที่เกิดขึ้น เมทริกซ์ผลกระทบไขว้ที่ได้แสดงลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เป็นรูปธรรมชัดเจน (Gordon, 1999) โดยการใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาตรวจสอบความเข้มของ

ผลกระทบด้วยการนับจำนวนความถี่ของผลกระทบที่ได้จากข้อมูลและให้คำอธิบายว่ามีความเข้มของผลกระทบระดับ มาก ปานกลาง ต่ำ ดังนี้

คะแนน 0 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย กล่าวคือ เมื่อปัจจัยเชิงสาเหตุเกิดขึ้นจะไม่ทำให้ปัจจัยเชิงผลเกิดขึ้นตามมา

คะแนน 1 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อปัจจัยเชิงสาเหตุเกิดขึ้นจะทำให้ปัจจัยเชิงผลมีโอกาสเกิดขึ้นตามมาได้ใน ระดับต่ำ

คะแนน 2 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในระดับสูง กล่าวคือ เมื่อปัจจัยเชิงสาเหตุเกิดขึ้น จะทำให้ปัจจัยเชิงผลมีโอกาสเกิดขึ้นตามมาได้ใน ระดับสูง

ผลการวิเคราะห์เมทริกซ์ผลกระทบไขว้ และการนำความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุและผลที่ได้จากเมทริกซ์มาหลอมรวมโดยการหาค่าเฉลี่ยเพื่อนำไปพัฒนาเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลต่อไป

Gordon and Hayward (1968) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรหรือเหตุการณ์ (Cross Impact Matrix Method of Forecasting) มีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. ไม่เกี่ยวข้อง (Unrelated) หรือไม่ส่งผลกระทบต่อกัน คือ เมื่อเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้ว อาจไม่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ E2 แต่อย่างใด

2. ส่งเสริม (Enhancing) หรือเพิ่มโอกาสในการเกิดของอีกเหตุการณ์หนึ่ง คือ เมื่อเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้ว อาจทำให้เหตุการณ์ E2 เกิดขึ้นตามมา ทั้งนี้ถ้าเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้ว ทำให้เกิดเหตุการณ์ E2 ขึ้นโดยตรง เรียกว่า เป็นความสัมพันธ์ แบบ “Enabling” แต่ถ้าเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้วมีส่วนทำให้เหตุการณ์ E2 มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น เรียกว่า เป็นความสัมพันธ์แบบ “Provoking”

3. หยุดยั้ง (Inhibiting) หรือลดโอกาสในการเกิดของอีกเหตุการณ์หนึ่ง คือ เมื่อเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้ว อาจทำให้เหตุการณ์ E2 ไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ถ้าเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้วจะทำให้เหตุการณ์ E2 ไม่มีโอกาสเกิดขึ้นได้เลย เรียกว่า เป็นความสัมพันธ์ แบบ “Denigrated” แต่ถ้าเหตุการณ์ E1 เกิดขึ้นแล้วจะมีส่วนทำให้เหตุการณ์ E2 มีโอกาสที่จะไม่เกิดขึ้น เรียกว่า เป็นความสัมพันธ์แบบ “Antagonistic”

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ E₁, E₂ และ E₃ แสดงให้เห็นได้ในรูปของเมทริกซ์ปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเกิดเหตุการณ์เหล่านี้ขึ้นอยู่กับโอกาสหรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างการเกิดขึ้นของเหตุการณ์หนึ่งที่มีต่อเหตุการณ์อื่น ๆ อาจใช้วิธีการที่แสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นในลักษณะการส่งเสริมหรือยับยั้ง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า

ถ้าเหตุการณ์ที่ 1 เกิดขึ้น จะเพิ่มโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่ 2 และการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ 2 ทำให้ลดโอกาสในการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ที่ 3 ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงเมทริกซ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเกิดขึ้นของเหตุการณ์

เหตุการณ์	เหตุการณ์ที่ 1	เหตุการณ์ที่ 2	เหตุการณ์ที่ 3
เหตุการณ์ที่ 1		↑ (+)	(+)
เหตุการณ์ที่ 2	-		↑ (-)
เหตุการณ์ที่ 3	-	↑ (-)	

ที่มา: วิชิตา กิจธรรม, 2556, หน้า 56

ในการแสดงให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างการเกิดขึ้นของเหตุการณ์ทั้งหมด อาจแสดงได้ด้วยค่าความน่าจะเป็น (Probability) ดังแสดงในตาราง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าเหตุการณ์ที่ 1 เกิดขึ้น จะทำให้เหตุการณ์ที่ 2 มีโอกาสเกิดมากขึ้นร้อยละ 20 ในขณะเดียวกัน ทำให้เหตุการณ์ที่ 3 มีโอกาสเกิดน้อยร้อยละ 20 ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงเมทริกซ์ความน่าจะเป็นของปฏิสัมพันธ์การเกิดขึ้นระหว่างเหตุการณ์

เหตุการณ์	ความน่าจะเป็น	เหตุการณ์ที่ 1	เหตุการณ์ที่ 2	เหตุการณ์ที่ 3
เหตุการณ์ที่ 1	P1		+10 %	-5 %
เหตุการณ์ที่ 2	P2	-20 %		
เหตุการณ์ที่ 3	P3	-10 %	+30 %	

ที่มา: วิชิตา กิจธรรม, 2556, หน้า 56

ขั้นตอนการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ตามแนวคิดของ Gordon และ Helmer ใน ค.ศ. 1978 (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550, หน้า 412; Gordon, 1994)

- ระบุเหตุการณ์ที่จะนำมาวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ 10-40 เหตุการณ์ (จำนวนคู่ปฏิสัมพันธ์เท่ากับ $n^2 - n$ โดย n คือ จำนวนเหตุการณ์ที่จะนำมา วิเคราะห์)
- ประมาณค่าความน่าจะเป็นของการเดาเหตุการณ์ โดยใช้สัญลักษณ์ $P(i)$ ในขั้นตอนแรกจะเป็นการประมาณค่าความเชื่อมั่นของแต่ละเหตุการณ์ยังไม่มีปฏิสัมพันธ์ (จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอาจใช้การสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถาม หรือการประชุมกลุ่ม)

3. ประเมินค่าความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ผลกระทบ ถ้าเหตุการณ์ที่ 1 เกิดขึ้น จะทำให้ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่ 2 เป็นเท่าใด โดยประเมินค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของอีกเหตุการณ์หนึ่งลงในแต่ละช่องของเมทริกซ์

4. ตรวจสอบและปรับค่าความน่าจะเป็นในการเกิดเหตุการณ์ของแต่ละเซลล์ โดยมีวิธีการประเมินค่าความน่าจะเป็นในแต่ละเมทริกซ์ ดังนี้

$$\text{สมการ 1} \quad \text{ค่าความเป็นไปได้ขั้นต่ำ} \quad IP = \frac{A}{B}$$

A แทนผลรวมความคิดเห็นแรกต่อความเป็นไปได้ของเหตุการณ์

B แทนผลรวมความคิดเห็น ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่ง

แบบมีเงื่อนไข

$$\text{สมการ 2} \quad P(1) = [P(2) \times P(1/2)] + [P(2c) \times P(1/2c)]$$

เมื่อ $P(1)$ = ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ $P(1)$

$P(2)$ = ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ $P(2)$

$P(1/2)$ = ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ $P(1)$ เมื่อเหตุการณ์ $P(2)$ เกิดขึ้น

$P(2c)$ = ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ $P(2)$ จะไม่เกิดขึ้น

$P(1/2c)$ = ความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ $P(1)$ เมื่อเหตุการณ์ $P(2)$

ไม่เกิดขึ้น

$$\text{ดังนั้น สมการ 2} \quad P(1/2) = \frac{[P(1) - P(2c)] \times P(1/2c)}{P(2)}$$

ถ้ารู้ค่าของ $P(1)$ และ $P(2)$ ซึ่งเป็นค่าความน่าจะเป็นที่ได้จากการประมาณการ $P(2c)$ ได้จากการคำนวณ $1 - P(2)$ ส่วน $P(1/2)$ และ $P(1/2c)$ เป็นค่าความน่าจะเป็นที่มีเงื่อนไขที่ยังไม่ทราบค่า ถ้าแทนที่ $P(1/2c)$ ด้วย 0 ซึ่งเป็นค่าต่ำสุดเท่าที่จะเป็นไปได้แล้ว ค่าสูงสุดของ $P(1/2)$ สามารถคำนวณจากสูตร

$$\text{สมการ 3} \quad P(1/2) \leq \frac{P(1)}{P(2)}$$

และถ้าแทนที่ $P(1/2c)$ ด้วย 1 ซึ่งเป็นค่าสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้แล้ว ก็จะสามารถคำนวณค่าต่ำสุดของ $P(1/2)$ จากสูตร

$$\text{สมการ 4 } P(1/2) \leq \frac{P(1)-1+P(2)}{P(2)}$$

ดังนั้น ค่าความน่าจะเป็นใหม่ของเหตุการณ์ P(1) ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ P(2) คือ

$$\text{สมการ 5 } \frac{P(1)-1+P(2)}{P(2)} \leq \frac{P(1)}{P(2)}$$

จากสมการที่ 5 จะสามารถคำนวณค่าความน่าจะเป็นได้ ดังนี้ ถ้าโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ที่ 1 ตั้งต้น เท่ากับ 0.50 และเหตุการณ์ที่ 2 เท่ากับ 0.60 โอกาสที่เหตุการณ์ที่ 1 จะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ 2 เท่ากับ 0.17 และ 0.83 หรือถ้าเหตุการณ์ 1 จะทำให้เกิดเหตุการณ์ 2 เท่ากับ 1.0 ดังนั้น ความน่าจะเป็นตั้งต้นของเหตุการณ์ที่ 1 จะเท่ากับ 0.60 หรือมากกว่า

5. ประเมินค่าดัชนีบ่งชี้ผลกระทบของเหตุการณ์ ซึ่งจะทำให้ทราบว่า เหตุการณ์หนึ่ง จะทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นได้หรือไม่ โดยมีลำดับขั้นการคำนวณ คือ ประเมินค่าอัตราส่วน แต้มต่อลงในแต่ละเซลล์ของเมทริกซ์ ด้วยสูตร

$$\text{Odds} = \frac{\text{Probability}}{1 - \text{Probability}}$$

ตัวเลขภายในเซลล์ของตาราง คือ ค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ประเมินค่าโดยผู้เชี่ยวชาญ (เพื่อประกอบการแสดงการคำนวณหาอัตราส่วนแต้มต่อ) ดังตาราง 6

ตาราง 6 แสดงเมทริกซ์ค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ตามเงื่อนไข

เหตุการณ์	ความน่าจะเป็นขั้นต้น	1	2	3	4
เหตุการณ์ที่ 1	0.25	-	0.50	0.85	0.40
เหตุการณ์ที่ 2	0.40	0.60	-	0.60	0.55
เหตุการณ์ที่ 3	0.75	0.15	1.05	-	0.60
เหตุการณ์ที่ 4	0.50	0.25	0.70	0.55	-

การคำนวณค่าอัตราส่วนแต้มต่อด้วยสูตรข้างต้น เมื่อนำค่าความน่าจะเป็นของการเกิดเหตุการณ์ที่ 1 ซึ่งเท่ากับ 0.25 มาคำนวณค่าอัตราส่วนแต้มต่อ คือ $(0.25)/(1-0.25)$ จะได้เท่ากับ 0.33 ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงเมทริกซ์อัตราส่วนต่อเหตุการณ์

เหตุการณ์	ค่าอัตราส่วนต่อขั้นต้น	1	2	3	4
เหตุการณ์ที่ 1	0.33	-	1.00	5.67	0.67
เหตุการณ์ที่ 2	0.67	1.50	-	1.50	1.22
เหตุการณ์ที่ 3	3.00	0.18	1.00	-	1.22
เหตุการณ์ที่ 4	1.00	0.33	2.33	1.22	-

จากนั้นนำอัตราส่วนต่อที่ได้มาคำนวณด้วยสูตร

$$Index = \frac{Odds P(1/2)}{Odds P(2)}$$

จะทำให้ได้อัตราส่วนต่อเหตุการณ์ใหม่ ซึ่งเป็นค่าดัชนีผลกระทบของการเกิดเหตุการณ์ เช่น อัตราส่วนต่อเหตุการณ์ที่ 1 เมื่อเหตุการณ์ที่ 2 เกิดขึ้นคือ $(1/0.67)$ จะได้เท่ากับ 1.49 ดังตาราง 8

ตาราง 8 แสดงเมทริกซ์ดัชนีผลกระทบการเกิดเหตุการณ์

เหตุการณ์	ค่าอัตราส่วนต่อขั้นต้น	1	2	3	4
เหตุการณ์ที่ 1	0.33	-	1.49	1.89	0.67
เหตุการณ์ที่ 2	0.67	4.50	-	0.50	1.20
เหตุการณ์ที่ 3	3.00	0.55	1.50	-	1.50
เหตุการณ์ที่ 4	1.00	1.00	3.50	0.41	-

ถ้าดัชนีผลกระทบมากกว่า 1 แสดงว่า เหตุการณ์นั้นมีผลให้เกิดเหตุการณ์อื่น ทั้งนี้เพราะอัตราส่วนต่อของการที่เหตุการณ์หนึ่ง ทำให้เกิดเหตุการณ์อื่นมีค่ามากกว่าอัตราส่วนต่อของเหตุการณ์อื่นจะเกิดขึ้นตามปกติ

การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ช่วยให้สามารถมองเห็นภาพหรือคาดการณ์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์หรือแนวโน้มในลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่อง สามารถนำมาเขียนความเชื่อมโยงของเหตุการณ์หรือแนวโน้มต่าง ๆ การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่ได้รูปแบบความเป็นไปได้ของชุดของเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะนำไปเขียนภาพอนาคต อาจนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มที่ศึกษา

ได้จากเทคนิคการวิจัยขนาดอื่น ๆ เช่น เทคนิค EFR เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิค EDRF เพื่อนำไปเขียนภาพอนาคตต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเทศบาล

พัทธนันท์ ปรีชาพรประเสริฐ (2552, หน้า 71) ได้วิจัยการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี เพื่อศึกษาระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเฉพาะด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรีและเพื่อเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พบว่า บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับน้อย ด้านการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม พบว่า บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ด้านการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสระบุรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านงบประมาณของเทศบาล ในจังหวัดสระบุรี ด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ด้านงบประมาณ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี ผลปรากฏว่าบทบาทหน้าที่ในเทศบาล พบว่า บุคลากรเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขนาดของเทศบาล พบว่า บุคลากรเกี่ยวกับระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้านงบประมาณของเทศบาลในจังหวัดสระบุรี ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมหมาย เรืองรัตน์ (2555, หน้า 25) ได้วิจัยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการจัดการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญ พบว่า วุฒิการศึกษาของครูไม่ตรงกับวิชาที่สอน ครูต้องแบกรับภาระงานมากทั้งการจัดการเรียน

การสอนและงานด้านอื่น ๆ กระบวนการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรไม่ตอบสนองต่อท้องถิ่น และผู้เรียน การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญ ในระบบการบริหารงานบุคคล ระบบการบริหารงานวิชาการ ระบบการบริหารงานทั่วไป และระบบการบริหารงานงบประมาณ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เน้นหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้โรงเรียนมีรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาโดยการวางแผนกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับงาน มีการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสามารถพัฒนา ตนเองในด้านการวินิจฉัย การตัดสินใจ ความรอบรู้ในงาน มีความคิดสร้างสรรค์และคุณภาพ ในการปฏิบัติ มีการปรับประยุกต์และพัฒนาหลักสูตรให้มีความเหมาะสมและตอบสนอง ต่อท้องถิ่น โดยบูรณาการภูมิปัญญาท้องถิ่นและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การถ่ายทอด และขยายผลการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญ ในลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกชุมชน ผ่านกระบวนการพัฒนา ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในรูปแบบการจัดกิจกรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อขยายกิจกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาก่อเกิดศักยภาพทั้งบทบาท “ผู้ให้” และ “ผู้รับ” ที่มี ความเหมาะสม

พัทธราชัย พัฒนสุวรรณ (2554, หน้า 39) ได้วิจัย เรื่อง โรงเรียน อบจ. บทบาท ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า องค์กร บริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีได้ให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาแก่โรงเรียนต่าง ๆ ในเขตจังหวัด นนทบุรีมาก่อนรับถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดการศึกษา และเมื่อได้รับถ่ายโอนภารกิจ ด้านการศึกษาแล้ว องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีมีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษา ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ด้านงานวิชาการ พบว่า ได้มีโครงการพัฒนาการเรียนการสอน ในโรงเรียน เช่น การจ้างครูภาษาต่างประเทศ หรือการจัดซื้อ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อส่งเสริมการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ยังได้มีการเชิญบุคคลในท้องถิ่น เข้ามาให้ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงข้าราชการครูได้จัดทำสื่อการสอนที่สอดคล้อง เนื้อหาเกี่ยวกับท้องถิ่น ด้านการบริหารบุคคล พบว่า การบริหารบุคลากรด้านการศึกษา ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีนั้น เหมือนกับการบริหารข้าราชการครูท้องถิ่นอื่น โดยกฎหมายได้กำหนดให้นำระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาบังคับใช้ โดยอนุโลม นอกจากนี้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรียังให้ความสำคัญกับการพัฒนา บุคลากรทางการศึกษาเหล่านี้โดยมีแผนงานในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา และยังจ้างสถาบันอุดมศึกษาภายนอกเข้ามาเป็นผู้วางหลักสูตรและพัฒนาทักษะ

แก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดด้วย ด้านกิจการนักเรียน พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรีได้มีโครงการต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนงานด้านกิจการนักเรียน เช่น โครงการกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ การสนับสนุนอุปกรณ์การเรียนและเครื่องแบบเครื่องแต่งกาย เป็นต้น ในด้านงานบริหารทั่วไป ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าข้อดีของการโอนเข้ามาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี คือ ลดขั้นตอนการประสานงาน สายการบังคับบัญชาสั้นลง ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน พบว่า สถานศึกษามักจะได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากชุมชนโดยรอบพื้นที่ เช่น การสนับสนุนอุปกรณ์การบริจาคสิ่งของ รวมถึงการเข้ามาให้ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่นักเรียนอีกด้วย

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556, หน้า 42) ได้วิจัยเชิงนโยบายแบบมีส่วนร่วม มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า จุดเด่นที่สำคัญ คือ มีอำนาจตามกฎหมายในการจัดการศึกษาครอบคลุมทุกระดับการกำหนดภาระงานในสถานศึกษามีกฎหมายรองรับอย่างชัดเจนส่งเสริมให้บุคลากรเรียนต่อในระดับสูงขึ้น มีนโยบายการสร้างค่านิยมของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนให้มีระบบการเรียนการสอนแบบอิเล็กทรอนิกส์ จุดด้อยที่สำคัญ คือ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ขาดระบบการบริหารจัดการที่ดี การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความชัดเจนในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ ความไม่พร้อมในการใช้เทคโนโลยีของครู โอกาสที่สำคัญ คือ มีกฎหมายการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา มีขอบเขตความรับผิดชอบต่อกลุ่มเป้าหมายชัดเจน มีนโยบายการให้ทุนพัฒนาบุคลากรโดยทำ MOU กับมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรสถานศึกษา เป็นศูนย์กลางในการจัดกิจกรรมส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรม บริบทสถานศึกษาเป็นสังคมกึ่งเมืองและสังคมเมือง ภาวะคุกคามที่สำคัญ คือ มีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาไม่ชัดเจน ความไม่พร้อมของบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทัศนคติแบบอนุรักษ์นิยมปฏิเสธหรือต่อต้านเทคโนโลยี มีข้อเสนอแนะแนวทางของนโยบายที่สำคัญ คือ ควรส่งเสริมการจัดรูปแบบการจัดการศึกษาท้องถิ่นแบบบูรณาการที่เน้นการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาสถานศึกษากระจายอำนาจการสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไปยังสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และมีข้อเสนอแนะกลไกของนโยบายที่สำคัญ คือ สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดหลักสูตรการศึกษาในระบบ

ให้มีโปรแกรมอย่างหลากหลาย มีแผนพัฒนาศักยภาพและวิชาชีพของบุคลากรอย่างเป็นระบบ สร้างวัฒนธรรมท้องถิ่นให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และนวัตกรรมสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ อบรม และพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแนวโน้มหรือกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 และควรจัดตั้งกรมการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ

อาทยวน วิสุทธิญาณเมธี (2557, หน้า 32) ได้วิจัยการบริหารจัดการศึกษาของ องค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา จากการวิจัย พบว่า นโยบาย ด้านการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา คือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาการจัดการศึกษา สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพิ่ม ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา โดยประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษา สนับสนุนอาหารกลางวันและนมให้กับเด็กนักเรียนอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นไปตาม แผนพัฒนาการศึกษาสามปี (พ.ศ. 2556-2558) สอบถามประชาชนด้านความคิดเห็น ต่อการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการศึกษาขององค์การบริหาร ส่วนตำบลตาจั่น อำเภอคง จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ครู อาจารย์ สอนไม่ครบตามเนื้อหา ของหลักสูตรเนื่องจากมีเนื้อหา มาก และเด็กนักเรียนยังไม่ค่อยเข้าใจในการเรียนหนังสือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของแต่ละหมู่บ้าน และมึงบประมาณ สนับสนุนไม่เพียงพอ ครูมีจำนวนน้อยและโครงการที่ดำเนินงานร่วมกับสถานศึกษา บางครั้งขาดการต่อเนื่อง งบประมาณเพื่อจัดอาหารกลางวันตลอดปีการศึกษามีไม่เพียงพอ และวัตถุดิบในการประกอบอาหารมีราคาแพงในบางฤดูกาล

โกสินทร์ ไทยจำนงค์ศิษฐ์ (2558, หน้า 71) ได้วิจัยการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 6 ผลการวิจัย พบว่า การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามความคิดเห็น ของคณะกรรมการสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 6 ภาพรวม และทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านสัมพันธ์ชุมชน ด้านวิชาการและด้านอาคารสถานที่ ผลการเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามความคิดเห็นของคณะกรรมการ สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 6 จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา จังหวัด และรายได้ประจำต่อเดือน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะ ด้านวิชาการ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามา

มีส่วนร่วมในการวางแผนการแก้ไขและติดตามผลการเรียนของนักเรียน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการศึกษาให้พัฒนาการของนักเรียนเพิ่มมากขึ้น ด้านงบประมาณ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานทางการเงิน และการบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้านการบริหารงานบุคคลผู้บริหารควรมีการวางแผนและเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถต่อบุคลากรในสถานศึกษา ด้านสัมพันธ์ชุมชนผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาควรมีการวางแผนด้านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชนให้ชุมชนมีศักยภาพที่ดีต่อไป ส่วนด้านอาคารสถานที่ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการวางแผนและตรวจสอบสภาพของอาคารสถานที่ให้มีความปลอดภัย และเหมาะสมต่อการใช้งานที่สามารถส่งผลต่อพัฒนาการทางการเรียนรู้ของผู้เรียนได้เป็นอย่างดี

2. งานวิจัยที่เกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตเทคนิค EDFR

สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์ (2558, หน้า 214) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) รูปแบบการบริหารวิชาการ ประกอบด้วย หลักสูตร สถานศึกษาควรมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะที่สำคัญที่สอดคล้องทักษะการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21 อีกทั้งส่งเสริมผู้สอนด้านการจัดการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ โดยมีเทคนิค/กิจกรรมในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งนี้มีระบบการนิเทศงานวิชาการที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 2) รูปแบบการบริหารงานงบประมาณ ประกอบด้วย สถานศึกษาควรมีการจัดทำแผนงานและโครงการให้มีความสอดคล้องกับตัวชี้วัดและงบประมาณที่ได้รับและส่งเสริมต่อการจัดการศึกษา ประกอบกับการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานการใช้เงินและผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เอื้อต่อการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ 3) รูปแบบการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างบริหารงาน บุคลากรของสถานศึกษาเป็นฝ่าย/งาน/กลุ่มสาระการเรียนรู้/กลุ่มพัฒนาผู้เรียนมีการวางแผนบริหารและจัดการงานด้านบุคลากรในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัด สนใจ และประสิทธิภาพของบุคลากรในการ

ปฏิบัติงาน มีการพัฒนาศักยภาพงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการจัดการศึกษา ในศตวรรษที่ 21 4) รูปแบบการบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย การปฏิบัติงานตามแผน และมีการกำกับติดตามให้การปฏิบัติบรรลุตามตัวชี้วัดและเป้าหมายการจัดระบบบริหาร สถานศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและทันสมัยอีกทั้งเน้นให้เกิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่ให้ มีคุณภาพที่ตอบสนองต่อสถานศึกษามีการจัดทำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี ที่ทันสมัย รวมทั้งการจัดอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียน และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

สุทธิวัฒน์ มากมี (2561, หน้า 212) ได้ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทยโดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย การดำเนินการวิจัย มี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ด้วยเทคนิควงล้ออนาคต และขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการวิจัยด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ ผลกระทบภาคตัด กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 21 คน เครื่องมือการเก็บรวบรวม ข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามปลายปิด สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน ค่าความสัมพันธ์และค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย พบว่า ด้านการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการ การศึกษา การผลิตและพัฒนาครูสอดคล้องกับความต้องการและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ด้านการบริหารวิชาการ มีการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาสื่อ นวัตกรรมทางการศึกษาและพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพภายในด้านการบริหารงบประมาณโรงเรียนมีแผนพัฒนาสถานศึกษา ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จัดสรรงบประมาณตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยมีตัวชี้วัดผลงาน ทุกองค์กรมี ส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา มีบุคลากรด้านการบัญชีและพัสดุสินทรัพย์ ด้านการบริหารงาน บุคคลโรงเรียนมีอำนาจในการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง พิจารณา ความสามารถในการสอนการใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยีและการทำงานเป็นทีม และยืดหยุ่นในการใช้ใบประกอบวิชาชีพครู ด้านการบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้และมีส่วนส่งเสริมสนับสนุน การบริหารโรงเรียน รับนักเรียน ในเขตพื้นที่ ก่อน และมีส่วนร่วมกับทุกองค์กรในการจัดการศึกษา ปลูกฝังนักเรียนให้มี จิตสาธารณะและใกล้ชิดกับชุมชน ด้านรูปแบบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้บริหารเลือก รูปแบบการบริหารที่หลากหลายตามบริบทและสถานการณ์และมีระบบกำกับติดตามให้เกิด คุณภาพบริหารโดยใช้เทคโนโลยีและยึดหลักธรรมาภิบาล

พลากร ชูริมนต์ (2561, หน้า 29) ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นฐานในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยอนาคตเชิงชาติพันธุ์วรรณา โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหา มัชยฐาน ฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วนำมาสร้างเป็นงล้ออนาคต และยืนยันโดยการศึกษาความคิดเห็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบระหว่างภาพอนาคตโดยใช้เทคนิคและกระทบภาคตัดขวาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่และร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571) ได้รับฉันทามติและมีผลกระทบต่อกันทุกประเด็น

พายุพงศ์ พายุหะ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา เรื่อง อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทย ภายในปี พ.ศ. 2570 โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ผลการศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการมัธยมศึกษาไทย โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านงบประมาณ และมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการศึกษา สำหรับปัญหาการมัธยมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนและมีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากรทางการศึกษา ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารจัดการศึกษา 2) อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทยที่เป็นไปได้ดังนี้ (1) ด้านการจัดการเรียนการสอน จำนวน 12 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการคัดกรองนักเรียน การแบ่งเป็นกลุ่มผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นการเรียนรู้ คิดวิเคราะห์ เน้นทักษะการเรียนรู้ทักษะชีวิต การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การใช้แท็บเล็ต การสอนให้เข้าสู่ความเป็นอาเซียน มีการสอนเป็นทีม เน้นการมีคุณธรรมและจริยธรรม และการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (2) ด้านบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 11 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง

คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการมีทักษะความรู้ความสามารถในศตวรรษที่ 21 ทักษะของครูด้าน Digital ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี บทบาทของครูยุคใหม่มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ มีการพัฒนาศักยภาพครูให้สูงขึ้น ครูมีการปรับเปลี่ยนวิธีสอนและเนื้อหาให้สอดคล้องการเรียนการสอนที่สร้างให้นักเรียนสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และครูประยุกต์ใช้รูปแบบกิจกรรมโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (3) ด้านงบประมาณ จำนวน 6 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการจัดสรรงบประมาณแบบโรงเรียนนิติบุคคลอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการบริหารงบประมาณ การได้รับจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ และการพัฒนาผู้จัดทำการเงินและบัญชีให้มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงบประมาณ (4) ด้านการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 10 แนวโน้ม ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดและมีความสอดคล้องสูง คือ แนวโน้มเกี่ยวกับผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดใหม่ ๆ เป็นนักจัดการเรียนรู้ให้กับครูและชุมชน สร้างโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานใกล้เคียงกันและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ให้สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล

พิรภาว์ บุญเพลิง (2558, บทคัดย่อ) ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตาม ความต้องการของชุมชน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษา ปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต (EDFR) ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน แบ่งเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารการศึกษาปฐมวัยระดับนโยบาย จำนวน 3 คน กลุ่มอาจารย์ผู้สอนสาขาการศึกษาปฐมวัยในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาปฐมวัย จำนวน 3 คน กลุ่มครูผู้สอนระดับปฐมวัย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้แทนสมาคมอนุบาลศึกษาแห่งประเทศไทย จำนวน 3 คน กลุ่มผู้แทนองค์กรชุมชน ศาสนา จำนวน 3 คน และกลุ่มผู้แทนผู้ประกอบการ จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน ประกอบด้วย 9 ด้าน 118 ตัวแปรย่อย ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ มีจำนวน 14 ตัวแปรย่อย 2) การมีส่วนร่วมของชุมชน มีจำนวน 13 ตัวแปรย่อย 3) การบริหารงานวิชาการ มีจำนวน 25 ตัวแปรย่อย 4) การพัฒนาบุคลากร มีจำนวน 19 ตัวแปรย่อย 5) อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม มีจำนวน 8 ตัวแปรย่อย 6) การพัฒนาเด็กปฐมวัยและผู้ปกครอง มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย 7) การตรวจสอบและ ประเมินผล มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย

8) การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนา มีจำนวน 9 ตัวแปรย่อย 9) เด็กปฐมวัยในอนาคต มีจำนวน 12 ตัวแปรย่อย

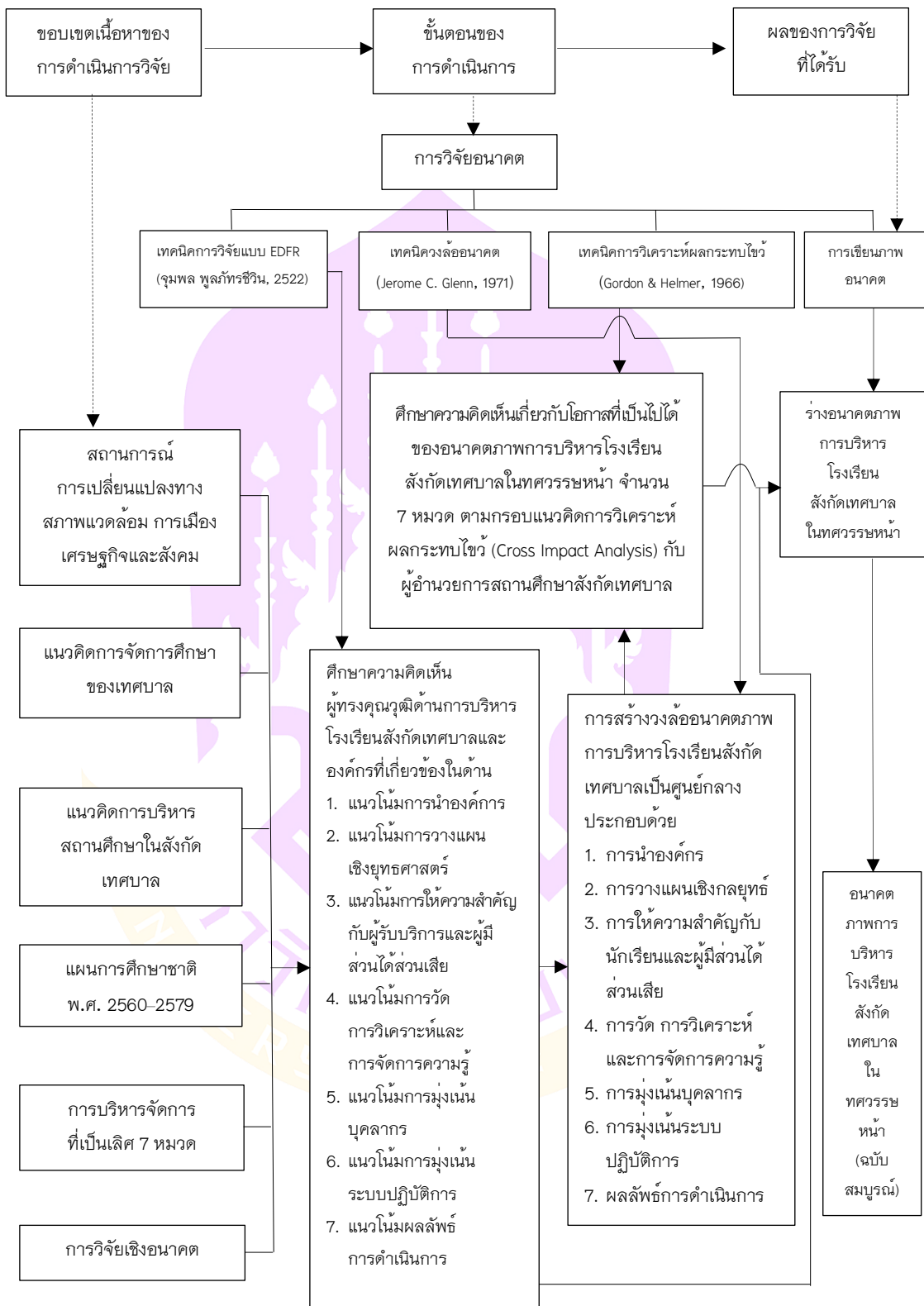
งานวิจัยต่างประเทศ

Thomas, Lee and Wilson (2014, pp. 503–519) ได้ศึกษา เรื่อง อนาคตภาพสำหรับการจัดการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า ผู้วิจัยได้ให้คณะผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาเห็นว่า เป็นสถานการณ์ในมุมมองอนาคต 2 กรณี คือ เป็นกรณีที่ที่ดีที่สุดและเลวร้ายที่สุดในอีกสิบปีข้างหน้า การตอบสนองต่อการดำเนินการสำหรับสถานการณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การแข่งขันที่รุนแรงทำให้โรงเรียนมีความเชี่ยวชาญและแยกความแตกต่างของข้อเสนอได้ดีขึ้น เนื่องจากความพยายามเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของโรงเรียน กรณีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองที่ดีที่สุด คือ สถานการณ์ที่โรงเรียนจะเข้าใจหลักการปฏิบัติมากขึ้นและพยายามที่จะฟื้นความเกี่ยวข้องของการจัดการศึกษา และพยายามสร้างความชอบธรรม และสำหรับความเลวร้ายที่สุดผู้เชี่ยวชาญบรรยายสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดว่าเป็นสถานการณ์ที่การจัดการการศึกษาตอบสนองต่อการวิพากษ์วิจารณ์และความท้าทาย ซึ่งนำไปสู่การลงพื้นที่สู่เส้นทางที่ไม่เกี่ยวข้องมากขึ้น

Wilson and Thomas (2012, pp. 368–376) ได้ทำการศึกษา เรื่อง อนาคตของการจัดการโรงเรียนจะเป็นอย่างไร ผลการศึกษา พบว่า บทความงานวิจัยนี้มีการประเมินบริบทของโรงเรียนในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในภาวะปัจจุบันและประเมินว่าในแต่ระดับชั้นนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในโรงเรียนปัจจุบันนั้นบุคคลที่ให้ข้อมูลให้ข้อมูลว่าส่วนตัวของเขานั้นมีส่วนร่วมน้อยมากหรือมีความเกี่ยวข้องน้อยทั้งในเรื่องของการปฏิบัติงานรวมและหรือให้ข้อมูลเชิงทฤษฎี ซึ่งทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางของโรงเรียนที่มีการดำเนินการจัดการในปัจจุบัน การจัดการโรงเรียนอาจดำเนินการทำเพื่อเพิ่มความเกี่ยวข้องโดยสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ สร้างคุณค่า แต่ไม่ได้ดำเนินการในเรื่องการจัดการแบบมีส่วนร่วมของบุคลากรควบคู่กัน

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า สามารถนำเสนอกรอบแนวคิดวิจัยได้ ดังนี้

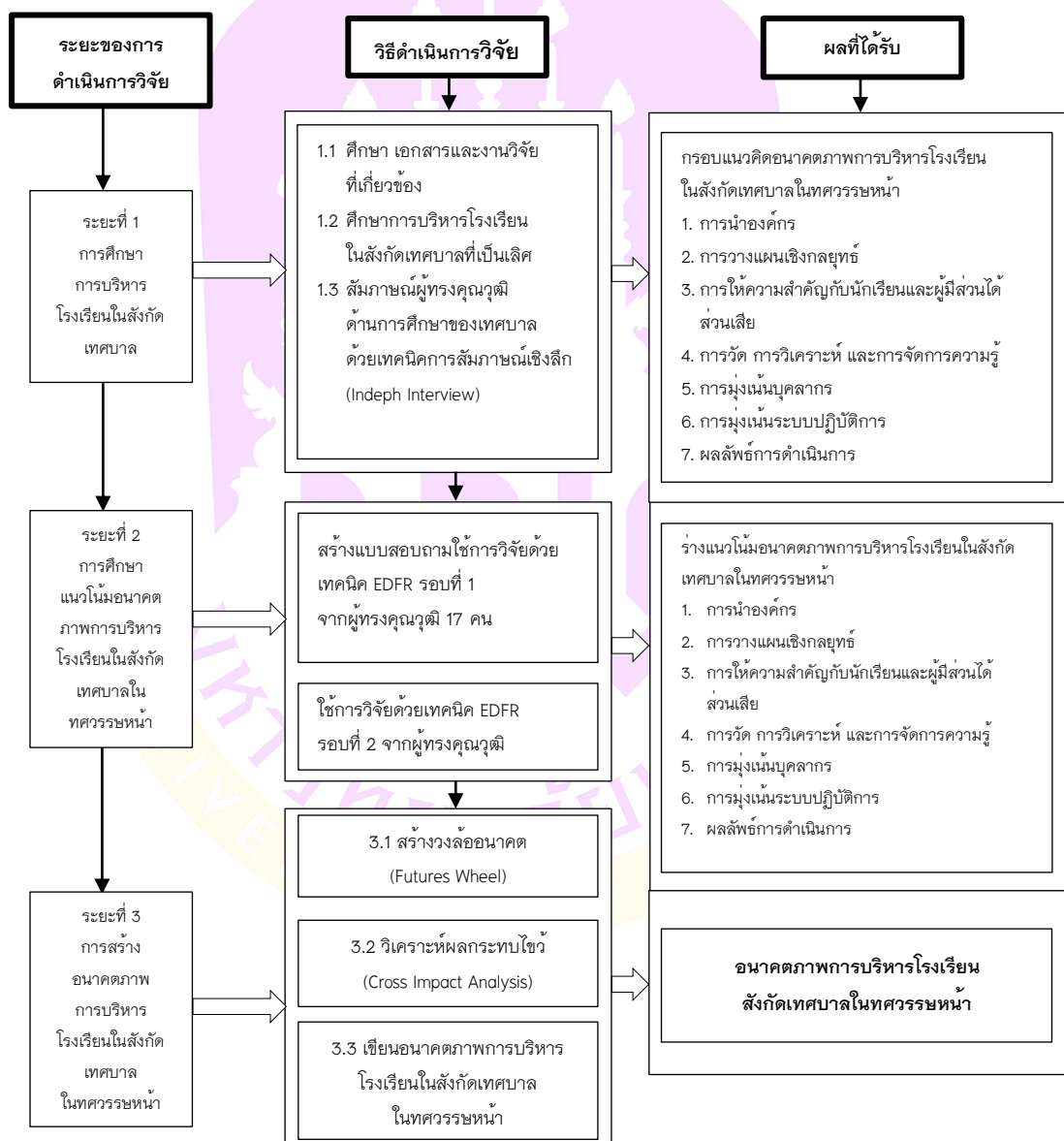


ภาพ 13 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง อนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ระยะ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยแสดงเป็น ภาพขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังภาพ 14



ภาพ 14 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง อนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ครั้งนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย 3 ระยะ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และ 3) เพื่อสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ประยุกต์ระเบียบวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ต่อเนื่อง (Cross Impact Analysis) มาประยุกต์ร่วมกันในการศึกษา เนื่องจากเป็นกระบวนการที่มีความยืดหยุ่น สามารถคาดการณ์ไปถึงผลที่จะตามมาและระดับการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของคุณลักษณะหรือมโนทัศน์ที่ศึกษา ครอบคลุมมิติปัญหาการวิจัยได้ครบถ้วน โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ และแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในอนาคต โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน 7 หมวด แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
2. การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง
3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeph Interview) จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) คือ

1. การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) รอบที่ 1
2. การสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) รอบที่ 2

ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดังนี้

1. การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)
2. การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Analysis)
3. การเขียนอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลการศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศและการศึกษาทัศนคติความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลรวมถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องและศึกษาทัศนคติความคิดเห็นแนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล 2) การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง และ 3) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) จำนวน 7 คน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

1.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาและรูปแบบของเรื่องที่ศึกษา โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด สารที่สำคัญที่เกี่ยวข้องและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบบันทึกการศึกษาเอกสารเพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยครอบคลุมแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป (รายละเอียดในภาคผนวก ง)

2. การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เพื่อศึกษาแนวทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานไว้ ดังนี้

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เป็นสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2562-2565 (ไม่เกิน 3 ปี) มีผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งมาแล้ว 5 ปี ขึ้นไป และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย สังกัดเทศบาลนครเชียงราย 2) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น 3) โรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญา ในพระอุปถัมภ์ฯ สังกัดเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ ชนิดกึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์

2.3.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

2.3.3 สร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามแนวคิดจากความรู้ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่เป็นเลิศ

2.3.4 นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ลักษณะของคำถามเป็นแบบปลายเปิด เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และใช้ภาษาของแบบสัมภาษณ์ให้ความครอบคลุมเนื้อหาตามประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้

2.3.5 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มาปรับตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศต่อไป (รายละเอียดในภาคผนวก จ)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ในการทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อการขอสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ได้แก่

1) นายประชวน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย จ.เชียงราย

2) นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล วัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จ.ขอนแก่น

3) นางวิสา จรัสขวนะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล ปลุภัญญา ในพระอุปถัมภ์ เทศบาลนครภูเก็ต จ.ภูเก็ต

2.4.2 ผู้วิจัยประสานขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อดำเนินการนัดหมายกำหนดการวันเข้าสัมภาษณ์ทางออนไลน์และออนไซต์

2.4.3 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือเก็บข้อมูลการวิจัย จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ส่งหนังสือทางไปรษณีย์ถึงสถานศึกษา เพื่อเข้าสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นผู้วิจัยได้เข้าไปดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีรายละเอียดดังนี้

1) นายประชวน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย จ.เชียงราย วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น.-12.00 น. ณ โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย

2) นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล วัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จ.ขอนแก่น วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 09.30 น.–11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

3) นางวิสา จรัสขวนะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล ปลุภักัญญา ในพระอุปถัมภ์ฯ เทศบาลนครภูเก็ต จ.ภูเก็ต วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น.–11.30 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากที่ได้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeph Interview) จำนวน 7 คน

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 7 คน แบ่งเป็น 3 ชุด ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 1 จำนวน 2 คน เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย

1. นายขจร ศรีชวโนทัย อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. นายสุพจน์ จิตรพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น

ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 2 จำนวน 2 คน เป็นผู้มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป เป็นผู้บริหารระดับนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรรณ์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

ผู้ทรงคุณวุฒิ ชุดที่ 3 จำนวน 3 คน เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่มีความเป็นเลิศ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

1. นายประชวน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย
2. นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง
3. นางวิสา จรัสชวณะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญาในพระอุปถัมภ์ฯ

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์

3.3.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

3.3.3 สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าโดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามแนวคิดจากความรู้ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

3.3.4 นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสม และการใช้ภาษาของแบบสัมภาษณ์ให้ความครอบคลุมเนื้อหาตามประเด็นการศึกษาที่กำหนดไว้

3.3.5 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับตามข้อเสนอแนะและจัดทำแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (รายละเอียดในภาคผนวก จ)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อออกหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการขอสัมภาษณ์

3.4.2 ผู้วิจัยประสานขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการนัดหมายกำหนดการวันเข้าสัมภาษณ์ทางออนไลน์และออนไลน์

3.4.3 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือนำเก็บข้อมูลการวิจัย จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ส่งหนังสือทางไปรษณีย์ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเข้าสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นผู้วิจัยได้เข้าไปดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีรายละเอียดดังนี้

1) นายขจร ศรีชวโนทัย อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 13.00 น.–14.00 น. ทางโทรศัพท์

2) นายสุพจน์ จิตรเพชร ท้องถิ่นจังหวัดยะลา อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น.–11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

3) รองศาสตราจารย์ ดร. ประวิต เอรารวรรณ เลขานุการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น.–11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

4) ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย เลขานุการสถาบันพระปกเกล้า วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น.–11.30 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

5) นายประชน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย จ.เชียงราย วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2566 10.00 น.–12.00 น. ณ โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย

6) นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล วัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จ.ขอนแก่น วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 09.30 น.–11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

7) นางวิสา จรัสชวณะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล
ปลุกปัญญา ในพระอุปถัมภ์ฯ เทศบาลนครภูเก็ต จ.ภูเก็ต วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2566
เวลา 10.00 น.–11.30 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากที่ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา
(Content Analysis)

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลใน ทศวรรษหน้า

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีบทบาทและ
มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้มีประสบการณ์และนักวิชาการทางด้านการบริหาร
การศึกษาเทศบาล รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ
แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ทั้งนี้ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงอนาคต
โดยใช้เทคนิคแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ที่ให้ความสำคัญที่ตัวผู้เชี่ยวชาญ
ตามที่ Thomas (1971, p. 4) ได้ทำการศึกษาและเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวน
ผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายว่า ควรจะมีจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม
ซึ่งพบว่า หากผู้ทรงคุณวุฒิมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน
(Error) จะน้อยมากและจะเริ่มคงที่ คือ .02 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้ผลการศึกษาของ Thomas
เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิในการวิจัยครั้งนี้
จำนวนทั้งหมด 17 คน ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมในการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างตามการใช้เทคนิค
เดลฟาย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิไว้ จำนวน 17 คน และได้แบ่งผู้ทรงคุณวุฒิ
ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1.1 กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) ที่ประสบความสำเร็จในการจัด
การศึกษาเทศบาลเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง
(Purposive Selection) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) ดำรงตำแหน่ง
นายกเทศมนตรี (2) มีประสบการณ์ในตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 1 สมัย (3) ได้รับรางวัลองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี 2562–2565 (ไม่เกิน 3 ปี) ประกอบด้วย

1.1.1 นายวันชัย จงสุทธานามณี นายกเทศมนตรีนครเชียงราย

1.1.2 นายธีระศักดิ์ ธิษายพันธ์ุ นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น

1.1.3 นายสาโรจน์ อังคณาพิลาส นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

1.2 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษาที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต (2) เป็นอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา (3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 5 ปี (4) มีตำแหน่งทางวิชาการระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป ประกอบด้วย

1.2.1 รศ.ดร.ยงยุทธ ะบุญธง อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.2.2 รศ.ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น

1.2.3 รศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2.4 รศ.ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ

1.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 3 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท (2) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา (3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี ประกอบด้วย

1.3.1 นางอำไพ จันทรเงิน ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครเชียงราย

1.3.2 นางสาวสุวรรณา วัชรอภาไพบูลย์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครภูเก็ต

1.3.3 นายมานพ ชองตะคุ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครขอนแก่น

1.4 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ทางการบริหารการศึกษา (2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี (4) มีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษขึ้นไป ประกอบด้วย

- 1.4.1 นางนงค์ลักษณ์ ดุริยพันธ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 7
ฝั่งหมิ่น
- 1.4.2 ว่าที่ร้อยตรีชลิทธิวิวัฒน์ กันยายน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียน
เทศบาลวัดท่าสะอาด
- 1.4.3 นางสาวสุชฎทัย ไชชมภู ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2
(วัดศรีบุรียรัตนาราม)
- 1.4.4 นายสิทธิพงศ์ วงศ์นุกูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
สว่างวิทยา
- 1.4.5 นางพัชราภรณ์ อ่อนคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
บุรีราษฎร์ดรุณวิทยา
- 1.4.6 นางกาญจนา จันทมัตตุการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
(ถนนนครนอก)
- 1.4.7 นายกิตติ รัชฎวงศ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
บ้านจะบังติกอ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแนวโน้มอนาคต
ภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิค EDFR มีขั้นตอน
การสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นเลิศ
การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
มาวิเคราะห์เนื้อหา และกำหนดเป็นข้อคำถาม

2.2 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหาร
โรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้
สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดการวิจัยเทคนิค EDFR ตามแนวคิดของ Murry and Hammons
(1995) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบ
รายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียน
ในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ว่าเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ โดยมี

ข้อคำถามมาตราประเมินค่าแบบ Likert Scale ตั้งแต่ 1-5 คือ จากน้อยสุดไปถึงมากที่สุด แทนค่าเป็นตัวเลขจาก 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เป็นจริงน้อยที่สุด

2.3 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถาม

2.4 ตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ตั้งรายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก) และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00

2.5 นำผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อทำการปรับแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ฉ)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ดำเนินการวิจัย EDR รอบที่ 1 และ 2 โดยการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์ไปกับแบบสอบถามเพื่อให้ทางผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ซึ่งหากไม่ได้รับข้อมูลตอบกลับภายในระยะเวลา 1 เดือน ผู้วิจัยจะดำเนินการติดตามด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 17 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม เมื่อรวบรวมได้หมดแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Meddien) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใด มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัย คือ ผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือค่า Q3-Q1 ไม่เกิน 1.50

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะกระทำตั้งแต่การเก็บข้อมูลในบางขั้นตอนที่สามารถวิเคราะห์เบื้องต้นได้และกระทำหลังจากการเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด โดยจำแนกข้อมูลตามกรอบแนวคิดของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในกระบวนการ EDRF รอบที่ 1 และ 2 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

4.2.1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

4.2.2 ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกณฑ์ความเป็นไปได้หรือโอกาสที่แนวโน้มนั้นจะเกิดขึ้น พิจารณาในระดับมากและมากที่สุด คือ ค่าคะแนนมัธยฐาน ตั้งแต่ 3.50-5.00 โดยการแปลความหมายตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ดังนี้

- 4.50-5.00 หมายความว่า ข้อความนั้น มีแนวโน้มจะเป็นไปได้มากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายความว่า ข้อความนั้น มีแนวโน้มจะเป็นไปได้มาก
- 2.50-3.49 หมายความว่า ข้อความนั้น มีแนวโน้มจะเป็นไปได้ปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายความว่า ข้อความนั้น มีแนวโน้มจะเป็นไปได้น้อย
- 1.00-1.49 หมายความว่า ข้อความนั้น มีแนวโน้มจะเป็นไปได้น้อยที่สุด

การหาค่ามัธยฐาน

สูตรการคำนวณค่ามัธยฐาน

$$(\text{Median}) = \frac{L+i \left(\frac{N-F}{2} \right)}{f}$$

เมื่อ Median (Md.) คือ มัธยฐาน

L คือ ขีดจำกัดล่างที่แท้จริงของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
 F คือ ความถี่สะสมทั้งหมดของชั้นคะแนนที่อยู่ต่ำกว่าชั้นที่มีมัธยฐานตกอยู่
 f คือ ความถี่ของชั้นคะแนนที่มีมัธยฐานตกอยู่
 i คือ อัตรภาพชั้นคะแนน
 N คือ จำนวนความถี่ทั้งหมด

4.2.3 การหาค่าฐานนิยม (Mode) การหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความนั้น ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ ระดับคะแนนใดที่มีความถี่สูงสุดถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของแต่ละข้อความนั้น ในกรณีที่มีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันแต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกัน จะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อความนั้น

ในการแปลความหมายทางสถิติจะกำหนดว่าถ้าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน มีค่าไม่เกิน 1.00 จะถือว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวโน้มเหตุการณ์นั้นสอดคล้องกัน

4.2.4 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยคำนวณหาค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 (Q1) กับ ควอไทล์ที่ 3 (Q3) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 จะเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อแนวโน้มเหตุการณ์นั้น สอดคล้องกัน (Consensus) ถ้าหากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใด มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นต่อแนวโน้มเหตุการณ์นั้นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไม่สอดคล้องกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2552, หน้า 22)

สูตรการคำนวณการหาค่าควอไทล์ (Q) ใช้สูตรเดียวกับการคำนวณหาค่า Median แต่แทนค่า $\frac{N}{2}$ ด้วย $\frac{N}{4}$ สำหรับการหาค่าควอไทล์ Q1 และแทนค่า $\frac{N}{2}$ ด้วย $\frac{3N}{4}$ สำหรับ Q3 ส่วนค่า L, F และ f เปลี่ยนไปตามที่ ควอไทล์นั้นตกอยู่

$$Q1 = \frac{L+i \left(\frac{N}{4} - F\right)}{f}$$

$$Q3 = \frac{L+i \left(\frac{3N}{4} - F\right)}{f}$$

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = Q3-Q1

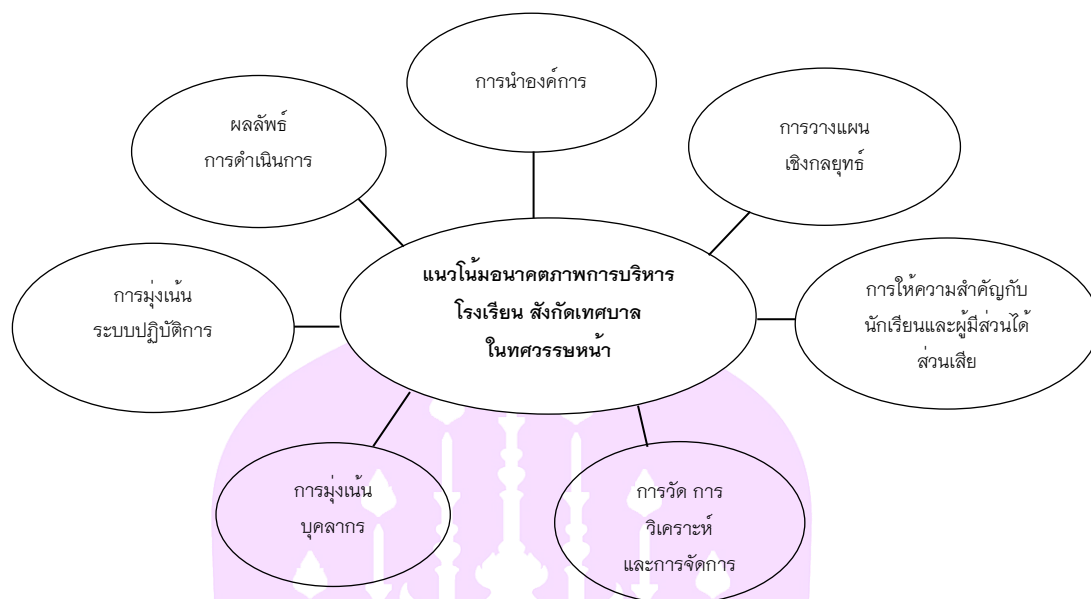
ในการพิจารณาความสอดคล้อง ข้อความใดที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่อแนวโน้มเหตุการณ์นั้น ไม่เกิน 1.50 และค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐาน ไม่เกิน 1.00 ข้อความนั้นจะมีความสอดคล้องกัน ส่วนข้อความใดที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่อแนวโน้มเหตุการณ์นั้นไม่เกิน 1.50 แต่ค่าความแตกต่างระหว่างฐานนิยมกับมัธยฐานเกิน 1.00 หรือกลับกัน จะถือว่า ข้อความนั้น ไม่มีความสอดคล้องกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548, หน้า 66)

4.2.5 ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ พิจารณาจากค่าคะแนนความถี่ที่คิดเป็นร้อยละ 85 ขึ้นไป โดยนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันในการวิเคราะห์ผลการวิจัย EDFR รอบที่ 2 ที่มีแนวโน้มเป็นไปได้ มาสรุปเป็นร่างแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

1. การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวงล้ออนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยนำข้อมูลจากการสรุปแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าจากระยะที่ 2 มาสร้างวงล้ออนาคต โดยกำหนดให้แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าเป็นแนวโน้มศูนย์กลาง ประกอบด้วยเหตุการณ์สืบเนื่อง 7 เหตุการณ์ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ ดังภาพ 15



ภาพ 15 แสดงล้อแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Futures Wheel)

ผู้วิจัยนำแนวโน้มเหตุการณ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ มีฉันทามติจากขั้นตอน EDFR จำนวน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มาวิเคราะห์เนื้อหา จำแนกและจัดเป็นกลุ่มแนวโน้มเหตุการณ์ในแต่ละด้าน แล้วนำมาสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล สรุปเป็นแนวโน้มเหตุการณ์สำคัญ (Key Events) ทั้ง 7 หมวด ซึ่งวิธีดังกล่าวข้างต้น Stover and Gordon (1979, p. 306) ระบุว่าชุดของเหตุการณ์ซึ่งรวบรวมขึ้นจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่ทำการศึกษา ชุดของเหตุการณ์สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยรวบรวมเหตุการณ์ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและจัดเหตุการณ์ที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปแล้วเรียบเรียงถ้อยคำใหม่ เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้าใจ

2. การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross-Impact Matrix)

การศึกษาชั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ขั้นต้นและความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทั่วทุกภูมิภาคในประเทศ จำนวน 1,199 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน ที่ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้การประมาณค่าสัดส่วนของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) ซึ่งประชากรและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ .50 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95%

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 ผู้วิจัยนำผลของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ที่ผู้ทรงคุณวุฒิ มีฉันทามติจากขั้นตอนการ EDFR จำนวน 7 หมวด มาสร้างเป็นแบบสอบถามความเป็นไปได้และผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้ เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่กำหนดการประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นของเหตุการณ์และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งแบบมีเงื่อนไขจากน้อยที่สุดถึงมากที่สุด เป็น 20, 40, 60, 80 และ 100 ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

100 คะแนน สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้มากที่สุด

80 คะแนน สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้มาก

60 คะแนน สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้ปานกลาง

40 คะแนน สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้น้อย

20 คะแนน สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์ สืบเนื่องของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7 หมวด โดยพิจารณาว่าในแต่ละหมวดมีความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อกันของแต่ละคู่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งพิจารณาตามระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อกัน เป็น 20, 40, 60, 80 และ 100 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

100 คะแนน ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันมากที่สุด

80 คะแนน ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันมาก

60 คะแนน ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันปานกลาง

40 คะแนน ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันน้อย

20 คะแนน ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันน้อยที่สุด

2.2.2 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไข แบบสอบถาม

2.2.3 ตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (ดังรายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก) และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ข้อคำถามที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมข้อความ ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80-1.00

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในเขตจังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน และ จังหวัดลำปาง จำนวน 30 คน (ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง) แล้วนำมาหา ค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach Alpha Procedure) โดยวิเคราะห์ข้อคำถาม (Item Analysis) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.97

2.2.5 นำผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไขเพื่อทำการปรับแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ข)

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3.2 ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางออนไลน์ (Google Form) พร้อมหนังสือ ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลไปยังกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งหากไม่ได้รับข้อมูลตอบกลับภายใน

ระยะเวลา 7 วัน ผู้วิจัย จะดำเนินการติดตามด้วยตนเองหรือทางโทรศัพท์ ซึ่งผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 313 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

2.3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.4.1 หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากแบบสอบถามผู้วิจัยนำผลค่าคะแนนโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มเหตุการณ์ จำนวน 7 หมวด ที่ได้จากแบบสอบถามฉบับที่ 1 มาวิเคราะห์หาค่า ความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และ สรุปผลว่า หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีปฏิสัมพันธ์สืบเนื่อง หรือส่งกระทบซึ่งกันและกันอย่างไร

2.4.2 ผู้วิจัยนำผลคะแนนความเป็นไปได้ขั้นต้น และคะแนนความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งแบบมีเงื่อนไข จากการให้ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามที่ 2 มาคำนวณหาค่า “ความเป็นไปได้ขั้นต้น” (Initial Probabilities) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตามตารางเมตริกซ์ ซึ่งใช้สูตรในการหาค่า ดังนี้

$$\text{ค่าความเป็นไปได้ขั้นต้น} \quad IP = \frac{A}{B}$$

A แทนผลรวมความคิดเห็นแรกต่อความเป็นไปได้ของเหตุการณ์

B แทนผลรวมความคิดเห็น ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่ง

แบบมีเงื่อนไข

เกณฑ์การแปลงผลค่าความเป็นไปได้ขั้นต้น (วันทนา อมตราริยกุล, 2552, หน้า 144)

0.67–1.00 หมายความว่า ค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นอยู่ในระดับมาก

0.34–0.65 หมายความว่า ค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นอยู่ในระดับปานกลาง

0.00–0.33 หมายความว่า ค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นอยู่ในระดับน้อย

3. การเขียนภาพอนาคต

ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ซึ่งมี 7 หมวด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุด และมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Consensus) รวมไปถึงภาพอนาคตที่พึงประสงค์โดยมีการดำเนินการ โดยได้นำผลของการวิจัยที่ได้จาก ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้ามาร่างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าที่มีความชัดเจน เหมาะสมและเป็นไปได้ในอนาคตใน 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกการนำเสนอตามระยะของการดำเนินการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ และแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในอนาคต โดยใช้เกณฑ์ในการประเมิน 7 หมวด แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ

1. ผลการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
2. ผลการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง
3. ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeph Interview) จำนวน 7 คน

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 17 คน ด้วยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Technique) คือ

1. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษ ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษ ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2

ระยะที่ 3 ผลการสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดังนี้

1. ผลการสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)
2. ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross impact Analysis)
3. การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลการศึกษาแนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล

ผลการศึกษา พบว่า เทศบาลมีหลักการปกครองที่มีหลักของการปกครองตนเองบนพื้นฐานของหลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจการปกครองให้ท้องถิ่นสามารถให้บริการสาธารณะได้และมีอิสระ ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน โดยมีหลักการสำคัญ คือ เป็นการปกครองที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยผู้มีสิทธิออกเสียงเลือกตั้งมีความตระหนักรู้ หลักความเสมอภาคและหลักศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ โดยมีแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความเชื่อมโยงระหว่างแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย 4.0 และยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญเพื่อสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงาน มุ่งเน้นการพัฒนาด้วยการขับเคลื่อนนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายใต้สังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.2 ผลการศึกษา แนวคิดการบริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล

การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน มีการดำเนินการตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักและมีคณะกรรมการกลางบริหารงานบุคคลข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นกำกับดูแล กำหนดโครงสร้างสำนักฯ กองฯ และส่วนการศึกษา เพื่อให้เป็นหน่วยรับผิดชอบด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทโดยกำหนดให้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสำหรับจำนวนบุคลากรด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นผู้กำหนดตามความเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่ดำเนินการในปัจจุบัน และที่ดำเนินการในอนาคต รวมถึงกรณีรับโอนสถานศึกษา โดยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาสังกัดเทศบาลให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 17 งาน 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 ครอบครัวยุติธรรม องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา (15) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (16) การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา (17) การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ 22 งาน ประกอบด้วย (1) การจัดทำแผนงบประมาณ (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรร (3) การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (4) การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ (5) การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ (6) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ (7) การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ (8) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (9) การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา (10) การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา (11) การวางแผนพัสดุ (12) การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้าง (13) การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ (14) การจัดหาพัสดุ (15) การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ (16) การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน (17) การเบิกเงินจากคลัง (18) การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน (19) การนำเงินส่งคลัง (20) การจัดทำบัญชีการเงิน (21) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (22) การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 20 งาน ประกอบด้วย (1) การวางแผนอัตรากำลัง (2) การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง (4) การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน (6) การลาทุกประเภท (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (8) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (9) การสั่งพักราชการและการสั่งให้

ออกจากราชการไว้ก่อน (10) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ (11) การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ (12) การออกจากราชการ (13) การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ (14) การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ (15) การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (16) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ (17) การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ (18) การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (19) การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต (20) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป 21 งาน ประกอบด้วย (1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ (2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา (3) การวางแผนการบริหารงานการศึกษา (4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน (5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร (6) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (8) การดำเนินงานธุรการ (9) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม (10) การจัดทาสามะโนผู้เรียน (11) การรับนักเรียน (12) การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา (13) การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย (14) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา (15) การทัศนศึกษา (16) งานกิจการนักเรียน (17) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา (18) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและ สถาบันสังคมอื่น (19) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (20) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน (21) แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

1.3 ผลการศึกษา แผนการศึกษาชาติ พ.ศ. 2560–2579

แนวคิดการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ยึดหลักสำคัญในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) 2) หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) 3) หลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคม (All for Education) อีกทั้งยึดตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs 2030) ประเด็นภายในประเทศ (Local Issues) อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน คือ 1) เป้าหมาย ด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) 2) เป้าหมายของการจัดการศึกษา (Aspirations) 5 ประการ ประกอบด้วย 1) ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน อย่างทั่วถึง (Access) 2) ผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานอย่างเท่าเทียม (Equity) 3) ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียน ให้บรรลุขีดความสามารถเต็มตามศักยภาพ (Quality) 4) ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มี ประสิทธิภาพเพื่อการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย 5) ระบบการศึกษา ที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) โดยมียุทธศาสตร์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและ พัฒนากำลังคนการวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

1.4 ผลการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 7 หมวด

ผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการ ประมวลสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 การสร้างระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) พบว่า การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 7 หมวด

ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยมีรายละเอียดผลการสังเคราะห์การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมองค์กร 2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3) การกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะ 2 ทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก 5) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว 2) การวัดผลการดำเนินการตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ 3) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โรงเรียนรับรู้และตอบสนองอย่างไรในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) การรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน 3) การให้ข้อมูลป้อนกลับกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) การวัดผลการดำเนินการ โดยการใช้อุปกรณ์และสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน 2) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน 3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ 4) การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดลำดับความสำคัญดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 1) การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง 2) การจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรและโรงเรียนในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ 3) การกำหนดนโยบายและสิทธิประโยชน์ ของบุคลากรด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี 4) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานให้ผลการดำเนินการที่ดี 5) การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การออกแบบจัดการและปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 2) การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของหลักสูตร คุณค่าในมุมมองของนักเรียน การคำนึงถึงความเสี่ยงและความคล่องตัวที่ต้องการในอนาคตมาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเหล่านี้ 3) การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ยกระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัดและประเมินผลการดำเนินการ 4) การสร้างนวัตกรรมในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน 5) การบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพของกระบวนการ การจัดการต้นทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลดรอบเวลาดัดชั้นตอน เพิ่มผลิตภาพป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสีย ความสูญเปล่า ความผิดพลาดของการให้บริการ การทำงานซ้ำซ้อน 6) การรักษาความปลอดภัยข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เป็นความลับ และสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสมบนโลกไซเบอร์ สร้างระบบการตรวจจับ ตอบสนอง และกู้คืนการถูกโจมตีบนโลกไซเบอร์ 7) การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน มีการดำเนินการทำให้คืนสู่สภาพเดิม การใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนได้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และประสิทธิผลของกระบวนการ 2) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร 3) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลัง จำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงานและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำในอนาคต 4) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การตอบสนองสังคม การสร้างความผูกพันและการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

2. ผลการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study)

ผลการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1) โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย สังกัดเทศบาลนครเชียงราย อำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย 2) โรงเรียนเทศบาลวัดกลาง สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น และ 3) โรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญาในพระอุปถัมภ์ สังกัดเทศบาลนครภูเก็ต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต จากการศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน ล้วนมีการบริหารจัดการบริหารจัดการโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหาร มีโครงสร้างการบริหารเพิ่มขึ้นมาตามจุดเน้นและวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ มีการเพิ่มฝ่ายงานด้านความเป็นเลิศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจสู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศโดยมีนโยบายผู้บริหารท้องถิ่นเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยสามารถสรุปได้ตามแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ 7 หมวด ดังตาราง 9-15

ตาราง 9 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 1
การนำองค์กร

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 1 การนำองค์กร			
1. ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) เป็นผู้กำหนด นโยบายในการ พัฒนาการศึกษา และเป็นแรงขับที่ สำคัญในการพัฒนา สู่ความเป็นเลิศ	1. การนำนโยบาย ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) สู่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สู่ความเป็นเลิศที่ ชัดเจนและ สอดคล้องกับ หลักสูตรการจัดการ เรียนการสอนที่เป็น เลิศ	1. ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) เป็นผู้เห็นนโยบายสู่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอนที่เป็นเลิศ 2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด 3. การใช้เทคโนโลยีมา ช่วยในการสื่อสาร กับบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครองอย่างมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	1. การนำนโยบาย ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) สู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สู่ความ เป็นเลิศที่ชัดเจน และสอดคล้องกับ หลักสูตรการจัดการ เรียนการสอน ที่เป็นเลิศ 2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด 3. การใช้เทคโนโลยีมา ช่วยในการสื่อสาร กับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครอง อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. มุ่งเน้นให้ครูและ บุคลากร ศึกษาและ ปฏิบัติตามข้อ กฎหมายและ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด	4. มีการบริหารแบบมี ส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน	4. การสร้างการมี ส่วนร่วมของ ภาคีเครือข่าย ทุกภาคส่วน
3. การใช้เทคโนโลยี มีส่วนช่วยในการ บริหารจัดการ โรงเรียน	3. สร้างนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาช่วยใน บริหารจัดการ		
4. มุ่งเน้นการบริหาร แบบมีส่วนร่วม	4. บริหารจัดการด้วย การมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วน		

ตาราง 10 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 2
การวางแผนเชิงกลยุทธ์

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์			
1. มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	1. ผู้บริหาร และหัวหน้าฝ่ายงานสู่ความเป็นเลิศนำคณะครูร่วมวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	1. โรงเรียนมีการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	1. มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนการเพิ่มฝ่ายงานสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. มีการวัดผลการดำเนินงานทุกชั้นตอน	2. มีการติดตามการวัดและประเมินผลการใช้แผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง	2. มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดเพื่อใช้ติดตามและนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา	2. มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดเพื่อใช้ติดตามและนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา
3. มีการสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรมในการรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินและภัยคุกคามด้านต่าง ๆ	3. มีการวางแผนเพื่อรองรับการแก้ปัญหาสถานการณ์ที่ไม่ปกติและอุบัติภัยต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที	3. มีการวางแผนรับมือสถานการณ์วิกฤติต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3. มีการวางแผนเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที

ตาราง 11 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
1. การให้ความสำคัญในการรับฟังนักเรียน ผู้ปกครองและพร้อมตอบปรับการดำเนินงานให้เกิดความเหมาะสม	1. การตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. มีการสร้างช่องทางเพื่อรับฟังความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. มีกระบวนการในการรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน และผู้ปกครองอย่างต่อเนื่อง	2. มีการสอบถามความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	2. การให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรวมถึงมีการประเมิน	2. รับฟังและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. มีการพัฒนาและสร้างระบบการให้บริการที่ทันสมัยรวดเร็ว ให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง	3. โรงเรียนมีระบบการให้บริการด้านต่าง ๆ อย่างให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง	3. มีความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน	3. มีระบบการให้บริการด้านข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

ตาราง 12 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 4
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
1. มีการติดตาม การปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร โดยใช้ระบบที่ทันสมัย ประมวลผลข้อมูล	1. มีการใช้ข้อมูล ในการวิเคราะห์ ประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร	1. มีการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครู และบุคลากรอย่างมี	1. มีการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศ เพื่อติดตาม การปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากร
2. มีการทบทวนและ การวิเคราะห์ผล การดำเนินการ อย่างสม่ำเสมอ	2. มีทบทวน การดำเนินการ ในภาพรวมของ โรงเรียน	2. มีการวิเคราะห์และ ทบทวนผลการ ดำเนินการ ในภาพรวมของ โรงเรียน	มีการวัดและ ประเมินผล การปฏิบัติงาน 2. มีการวิเคราะห์และ ทบทวนผล
3. มีการสร้าง นวัตกรรมเพื่อการ วัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้ของโรงเรียน	3. มีการใช้กระบวนการ คุณภาพมาวิเคราะห์ และปรับปรุงผล การดำเนินการ	3. มีการวิเคราะห์และ ทบทวนผลการ ปฏิบัติงานของครู และบุคลากร และ ปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง	การดำเนินการ ในภาพรวมของ โรงเรียน 3. มีการใช้กระบวนการ คุณภาพมาวิเคราะห์ และปรับปรุงผล การดำเนินการ
	4. มีการทบทวนผลการ ดำเนินการและและ สร้างนวัตกรรม เพื่อ ใช้ในการปรับปรุง แก้ไข		4. มีการทบทวนผล การดำเนินการและ นำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขและพัฒนา

ตาราง 13 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 5

การมุ่งเน้นบุคลากร

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร			
1. มีการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน	1. มีการวางแผนด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน	1. มีการดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน	1. มีการดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน
2. การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานที่เป็นจุดเน้น ที่ต้องการการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	2. มีการแบ่งฝ่ายงานบริหารบุคลากร ออกเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานด้านความเป็นเลิศ	2. การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานที่เป็นจุดเน้น ที่ต้องการการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ	2. การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานที่เป็นจุดเน้น ที่ต้องการการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
3. การดำเนินการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน	3. มีการสร้างระบบสวัสดิการ การดูแลช่วยเหลือ ครู และบุคลากรในโรงเรียน	3. โรงเรียนมีสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน	3. มีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้กับครู และบุคลากรในโรงเรียน
4. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตาราง 14 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
<p>1. ความสามารถพิเศษของเด็กและเยาวชนเพื่อต่อยอดสู่การเป็นอัจฉริยะภาพทั้งในด้านเทคโนโลยีและสุนทรียภาพในด้านศิลปะ ดนตรี และนาฏศิลป์</p> <p>2. การใช้นวัตกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนทุกคน (LS: Learning Support Assistant) อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม มีผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในทุกห้องเรียน</p> <p>3. มีการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉินภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉินอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. ส่งเสริมนักเรียนเพื่อต่อยอดสู่การเป็นความเป็นเลิศทั้งในด้านต่าง ๆ</p> <p>2. การพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทันท่วงทีมาใช้ในการพัฒนาการศึกษา</p> <p>3. โรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศที่พร้อมรองรับสภาวะวิกฤติต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงที และมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. โรงเรียนมีนวัตกรรมที่ช่วยในการบริหารจัดการ เพื่อรองรับภาวะฉุกเฉินภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน</p>	<p>1. การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย</p> <p>1) หลักสูตรห้องเรียนปกติ 2) หลักสูตรห้องเรียนพิเศษหลักสูตรสามภาษา</p> <p>3) หลักสูตรห้องเรียนพิเศษหลักสูตร MEP</p> <p>4) หลักสูตรห้องเรียนพิเศษโครงการ คณิต-วิทย์ 5) หลักสูตรเทคโนโลยี SMT และ</p> <p>6) ห้องเรียนพิเศษโครงการ MSEIS</p> <p>2. โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการ การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล ลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน เข้าถึงได้ง่าย</p>	<p>1. มีการสร้างหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน สู่ความเป็นเลิศ</p> <p>2. มีการนำเทคโนโลยีมามีส่วนสำคัญในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานในโรงเรียน</p> <p>3. มีระบบการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. มีนวัตกรรมที่ช่วยในการพัฒนาการบริหารจัดการ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง</p> <p>5. มีระบบบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน เข้าถึงได้ง่ายและลดต้นทุน</p>

ตาราง 14 (ต่อ)

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
		3. มีการพัฒนาการใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริการ	6. มีการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉินภัยพิบัติสถานการณ์โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน มีการดำเนินการทำให้คืนสู่สภาพเดิม การใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนได้

ตาราง 15 แสดงกรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) หมวด 7

ผลลัพธ์การดำเนินการ

โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 1	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	โรงเรียนในสังกัด เทศบาลที่เป็นเลิศ แห่งที่ 2	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ			
1. มีการประเมิน หลักสูตรและ การจัดการเรียนรู้ ของครูผู้สอน อย่างต่อเนื่อง	1. โรงเรียนนำผลลัพธ์ จากการประเมินมา พัฒนาหลักสูตรและ กระบวนการจัดการ เรียนรู้	1. มีการให้ความสำคัญ กับผลลัพธ์ด้าน หลักสูตร และ การจัดการเรียนรู้ 2. ให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้านนักเรียน และนำผลมา วิเคราะห์เพื่อพัฒนา ต่อยอด	1. โรงเรียนให้ ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้าน หลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ และ กระบวนการทำงาน
2. มีการให้ความสำคัญ กับผลลัพธ์ด้าน นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	2. การให้ความสำคัญ กับผลลัพธ์ด้าน นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	3. มีการให้ความสำคัญ ในการมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน	2. โรงเรียนให้ ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้านนักเรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
3. มีการให้ความสำคัญ ในการมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน	3. มีการให้ความสำคัญ ในการมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน	4. ให้ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้านการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบรรลุกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน	3. โรงเรียนให้ ความสำคัญในการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ในทุก ๆ ด้าน
4. มีการวิเคราะห์ ข้อมูลผลลัพธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การบรรลุ กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน	4. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การบรรลุ กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการของ โรงเรียน		4. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การบรรลุ กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน

3. ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Indepth Interview)

จากการดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เลือกมาแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 7 คน โดยผู้วิจัยได้สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

3.1 การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน ทำหน้าที่จัดการศึกษาในท้องถิ่นของตนเองได้อย่างมีคุณภาพอย่างทั่วถึง โดยโรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีประสบการณ์ในการจัดการศึกษายาวนานกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น การจัดการศึกษาของเทศบาลมีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก มีปัจจัยเกื้อหนุนมากมายที่ทำให้มีแนวโน้มในการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี มีทรัพยากรที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารจัดการ ทำให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลหลายแห่ง ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองที่ประชาชนในท้องถิ่นเป็นเจ้าของเพราะเป็นผู้เลือกเข้ามา มีอำนาจและความรับผิดชอบตามกฎหมายทำให้ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่นและทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง การบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จะเป็นคำตอบของการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศด้วยทรัพยากรในการจัดการศึกษาที่เพียงพอ เป็นแนวทางสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพราะเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่น จึงทำให้ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) ต้องพัฒนาอย่างจริงจังและทำให้เกิดเป็นผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์

3.2 ภาพแนวโน้มเชิงบวกของการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน คือในปัจจุบัน โรงเรียนสังกัดเทศบาลมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดเป็นไปอย่างเชิงรุก และมีความจริงจัง หลายแห่งได้รับการยอมรับว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพมีการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนสังกัดเทศบาลมีทรัพยากรในการจัดการศึกษาที่พร้อม อีกทั้งยังมีงบประมาณในการอุดหนุนเฉพาะกิจจากหน่วยงานต้นสังกัด (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) เพื่อช่วยในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการห้องเรียนอัจฉริยะ โครงการพัฒนาอาคารสถานที่ โครงการก่อสร้างอาคารเรียน โครงการก่อสร้างสระว่ายน้ำ เป็นต้น ทำให้สามารถลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาได้อย่างเสมอภาค ส่วนภาพเชิงลบ อาจเป็นเรื่องของการดำเนินการให้เกิดความโปร่งใสในทุก ๆ โครงการหรือกิจกรรม ผู้ปฏิบัติต้องระมัดระวังปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเรื่องของแนวนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) ที่ไม่มีนโยบายที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา

เท่าที่ควร ซึ่งจะทำให้เกิดข้อติดขัดในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้ เช่น อาจจะปรากฏภาพความเหลื่อมล้ำระหว่างโรงเรียนในสังกัดเทศบาลแต่ละแห่งได้

3.3 การนำองค์กรของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย

1) ควรให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างแท้จริงและสร้างแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ควรมีการศึกษาปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการป้องกันการทุจริตทุกรูปแบบในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีการดำเนินการสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน 3) ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารที่ทันสมัยกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถมีการโต้ตอบแสดงความคิดเห็นได้ 4) ควรมีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน 5) มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น

3.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม การสร้างการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3) มีการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 4) มีการติดตามและการรายงานผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีวางแผนเพื่อการรองรับการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติ สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว

3.5 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนในสังกัด

เทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) ควรมีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย 2) มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน 3) มีการสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ 4) มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.6 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

ในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) สร้างระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการติดตามงานการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการสร้างระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลเพื่อตอบสนองการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก 3) มีการสร้างระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน 4) มีการสร้างระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับ

เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

3.7 การมุ่งเน้นบุคลากรของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) มีการสร้างระบบการสรรหาบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน 2) มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 4) มีการสร้างระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างาน ในอนาคตของโรงเรียน 5) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

3.8 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) มีการคิดค้นและออกแบบระบบการบริหารจัดการ มีการนำเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการปฏิบัติงาน 3) มีการสร้างระบบเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีการสร้างระบบการป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

3.9 ผลลัพธ์การดำเนินการของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีการติดตามและมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) โรงเรียนให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) โรงเรียนให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4) โรงเรียนให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5) มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

3.10 ในภาพรวมของการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จะเป็นโรงเรียนที่มีโอกาสในด้านต่าง ๆ สูง มีการสนับสนุนทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ดังนั้น การพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนสังกัดเทศบาลในด้านต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและเป็นภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน จะสามารถพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศด้วยทรัพยากรในการจัดการศึกษา จะมีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรม

เชิงบริหาร เข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการมากขึ้น การจัดการศึกษาของเทศบาล จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ของการจัดการศึกษาได้ รวมถึงสามารถพัฒนาการศึกษา และสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่ ซึ่งหากนำแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนที่ดีไปใช้ จะทำให้การบริหารจัดการสถานศึกษา ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในทุก ๆ ด้าน

ตาราง 16 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 1 การนำองค์กร			
1. การสร้างวิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร	1. การนำนโยบาย ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี)	1. ควรให้ความสำคัญ ในการกำหนด วิสัยทัศน์ อย่างแท้จริงและ สร้างแผนกลยุทธ์	1. การให้ความสำคัญ ในการกำหนด วิสัยทัศน์และแผน กลยุทธ์สู่การบรรลุ พันธกิจอย่างมี ประสิทธิภาพ
2. การส่งเสริม การประพฤติปฏิบัติ ตามกฎหมาย และ การประพฤติปฏิบัติ อย่างมีจริยธรรม	สู่การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สู่ความ เป็นเลิศที่ชัดเจนและ สอดคล้องกับ หลักสูตรการจัดการ เรียนการสอน ที่เป็นเลิศ	สู่การบรรลุ พันธกิจอย่างมี ประสิทธิภาพ	2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่าง เคร่งครัด ป้องกัน ทุจริตสร้างความ โปร่งใส และ
3. การกระตุ้นให้มี การสื่อสารอย่าง ตรงไปตรงมา และ เป็นไปในลักษณะ 2 ทิศทาง รวมทั้ง การใช้สื่อสังคม ออนไลน์อย่างมี ประสิทธิผล	2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง อย่างเคร่งครัด	2. ผู้บริหาร ครูและ บุคลากร ควรมี การศึกษาปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบ อย่างเคร่งครัด มีการป้องกัน การทุจริตทุกรูปแบบ	2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่าง เคร่งครัด ป้องกัน ทุจริตสร้างความ โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ ในการ ดำเนินการโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ

ตาราง 16 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล		
	ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 1 การนำองค์กร			
4. การมุ่งเน้น การบรรลุผลสัมฤทธิ์ ของ ส่วนราชการผ่าน การสร้างการมี ส่วนร่วมของ บุคลากรภายใน และภายนอก	3. การใช้เทคโนโลยีมา ช่วยในการสื่อสาร กับบุคลากร นักเรียน และ ผู้ปกครองอย่างมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	ในการดำเนินการ โครงการและ กิจกรรมต่าง ๆ ให้มี การดำเนินการสร้าง ความโปร่งใส และ ตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน	3. การสร้างระบบ การสื่อสารกับ บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียด้วย สื่อสังคมออนไลน์ อย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะ 2 ทิศทาง
5. ผู้บริหารและ บุคลากร ร่วมมือกัน ในการพัฒนาชุมชน	4. การสร้างการมี ส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายทุกภาค ส่วน	3. ควรมีการสร้าง ระบบการสื่อสาร ที่ทันสมัยกับ บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถมีการ โต้ตอบแสดง ความคิดเห็นได้	4. การสร้างการมี ส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง
		4. ควรมีการนำ หลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วนมาใช้ใน การบริหารจัดการ โรงเรียน	5. การบริหารจัดการ สถานศึกษา โดยคำนึงถึง ผลกระทบต่อชุมชน และท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิด ผลลัพธ์ที่นำไปสู่การ พัฒนาการจัด การศึกษาในท้องถิ่น
		5. มีการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานและคำนึงถึง ผลกระทบต่อชุมชน และท้องถิ่น	

ตาราง 17 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์			
1. การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน มีการกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว	1. มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การเพิ่มฝ่ายงานสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาหลักสูตร เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ	1. มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม การสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการจัดการเรียนรู้	1. การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากิจการจัดการเรียนรู้
2. การวัดผลการดำเนินการตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ	2. มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดเพื่อใช้ติดตามและนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนา	2. มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
3. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการโรงเรียนรับรู้และตอบสนองอย่างไรในกรณีสถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว	3. มีการวางแผนเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงานในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที	3. มีการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
		4. มีการติดตามและการรายงานผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ	4. การติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ
		5. มีวางแผนเพื่อการรองรับการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว	5. การสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

ตาราง 18 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
1. การรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. มีกระบวนการในการรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	1. ควรมีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย	1. การสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย
2. การสร้างความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน	2. รับฟังและให้ความสำคัญกับ ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	2. มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	2. มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา
3. การให้ข้อมูลย้อนกลับกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และการทำธุรกรรม	3. มีระบบการให้บริการด้านข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและถูกต้อง	3. มีการสร้างนวัตกรรม การให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และ	3. การสร้างนวัตกรรม การให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และ
		4. มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็วและสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4. มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็วและสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตาราง 19 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่สังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และ ทักษะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
1. การวัดผลการ ดำเนินการ โดยการ ใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อ ติดตามการปฏิบัติ ประจำวัน และผลการ ดำเนินการโดยรวม ของโรงเรียน	1. มีการใช้ข้อมูลและ สารสนเทศเพื่อ ติดตามการปฏิบัติงาน ของครูและบุคลากร มีการวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	1. สร้างระบบการนำ ข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการติดตาม งานการสื่อสารกับ บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	1. มีระบบการนำข้อมูล และสารสนเทศมาใช้ ในการกำหนด ตัวชี้วัดที่สามารถใช้ ติดตามงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ ผู้ใช้งานทั้งบุคลากร ภายใน นักเรียน ผู้ปกครองและ ผู้รับบริการจาก ภายนอก
2. การวิเคราะห์และ ทบทวนผลการ ดำเนินการและ ขีดความสามารถ ของโรงเรียน	2. มีการวิเคราะห์และ ดำเนินการในภาพรวม ของโรงเรียน	2. มีการสร้างระบบ การวิเคราะห์ผล จากข้อมูลเพื่อ ตอบสนองการได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	2. มีระบบการวิเคราะห์ ผลจากข้อมูล และ ตัวชี้วัด เพื่อการ แก้ปัญหาและ ตอบสนองการจัด การเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก
3. การปรับปรุงผล การดำเนินการ	3. มีการใช้กระบวนการ คุณภาพมาวิเคราะห์ และปรับปรุงผล การดำเนินการ	3. มีการสร้างระบบ การวิเคราะห์ ทบทวน ผลการดำเนินการ และขีดความสามารถ ของโรงเรียน	
4. การนำผล การทบทวนผล การดำเนินการไปใช้ จัดลำดับความสำคัญ ของเรื่องที่ต้องนำไป ปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง และนำไป	4. มีการทบทวนผล การดำเนินการและ นำมาวิเคราะห์เพื่อ นำไปใช้ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขและพัฒนา		

ตาราง 19 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
เป็นโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดลำดับ ความสำคัญ ดังกล่าวไปสู่ การปฏิบัติ	4. มีการสร้างระบบ การบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงาน ที่ปรับเป็นดิจิทัล เต็มรูปแบบและใช้ งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 5. ดำเนินการให้ บรรลุผลลัพธ์ ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตาม พันธกิจ	3. มีระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการ ดำเนินการและ วิเคราะห์ชี้ต ความสามารถของ โรงเรียน 4. มีระบบการบริหาร จัดการข้อมูล สารสนเทศและ ระบบการทำงานที่ ปรับเป็นดิจิทัลเต็ม รูปแบบ สร้าง นวัตกรรมและใช้ งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ 5. มีการดำเนินการ ตามภารกิจงานใน ด้านต่าง ๆ ทำให้ สามารถบรรลุ ผลลัพธ์ตามแผนกล ยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดตามพันธกิจ	

ตาราง 20 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน		
	ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร			
1. การสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิภาพพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง	1. มีการดำเนินการเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน 2. การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานที่เป็นจุดเน้นที่ต้องการการพัฒนา 3. สู่วิชาชีพ	1. มีการสร้างระบบการสรรหาบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะสมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน 2. มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	1. มีระบบการสรรหาการว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะสมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน 2. มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
2. การจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากร และโรงเรียนในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ	3. มีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้กับครู และ บุคลากรในโรงเรียน 4. มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร	3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

ตาราง 20 ต่อ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล		
	ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร			
3. การกำหนดนโยบาย และสิทธิประโยชน์ ของบุคลากร ด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและ ความสะดวกในการ เข้าถึงสถานที่ทำงาน เสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการสื่อสาร ที่เปิดกว้างการทำงาน ที่ให้ผลการ ดำเนินการที่ดี	4. มีการสร้างระบบ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ มีการ พัฒนาหน้าที่ การทำงานของ บุคลากรและหัวหน้า งานในอนาคตของ โรงเรียน	4. มีการสร้างระบบ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ มีการ พัฒนาหน้าที่การงาน ของบุคลากรและ หัวหน้างาน ในอนาคตของ โรงเรียน	4. มีการสร้างระบบ การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ มีการ พัฒนาหน้าที่การงาน ของบุคลากรและ หัวหน้างาน ในอนาคตของ โรงเรียน
4. การจัดการผล การปฏิบัติงานและ การพัฒนาระบบ การจัดการผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรสนับสนุน ให้เกิดการทำงาน ให้ผลการดำเนินการ ที่ดี	5. มีการสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้ มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	5. มีการสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้ มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	5. มีการสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้ มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ
5. การสนับสนุนและ ส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้า ในวิชาชีพ			

ตาราง 21 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล		ทัศนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
	ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)			
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ				
1. การออกแบบ จัดการและปรับปรุง ด้านหลักสูตร กระบวนการ จัดการ เรียนการสอน และ กระบวนการทำงาน ที่สำคัญ	1. มีการสร้างหลักสูตร การจัดการเรียน การสอนสู่ ความเป็นเลิศ 2. มีการนำเทคโนโลยี มามีส่วนสำคัญ ในการออกแบบ หลักสูตร และ กระบวนการทำงาน ในโรงเรียน 3. มีระบบการบริหาร จัดการเพื่อตอบสนอง ความพึงพอใจของ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย 4. มีนวัตกรรมที่ช่วย ในการพัฒนาการ บริหารจัดการ ทำให้ โรงเรียนประสบ ความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง	1. มีการคิดค้นและ ออกแบบระบบก ารบริหารจัดการ มีการนำเทคโนโลยี มาสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการ จัดการเรียน การสอน 2. มีการสร้างระบบ การปรับปรุง ประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน 3. มีการสร้างระบบ เพื่อตอบสนอง ความต้องการและ ความพึงพอใจแก่ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	1. มีการออกแบบ ระบบการบริหาร จัดการการปรับปรุง และการนำ เทคโนโลยีใหม่ มาสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการ จัดการเรียน การสอนและ มีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน อยู่เสมอ 2. มีการสร้างระบบ การปรับปรุง ประสิทธิผลของ การปฏิบัติการ เพื่อตอบสนอง ความต้องการและ ความพึงพอใจแก่ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	

ตาราง 21 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล		
	ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
3. การบริหารจัดการ เพื่อตอบสนอง ความต้องการ ด้านต่าง ๆ ยกระดับ ความพึงพอใจของ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองต่อ ความต้องการของ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย วัดและประเมินผล การดำเนินการ	5. มีระบบบริหาร จัดการการปฏิบัติการ ที่มีประสิทธิผล ลดขั้นตอน ลดความ ซ้ำซ้อน เข้าถึงได้ ง่ายและลดต้นทุน 6. มีการเตรียม ความพร้อมด้าน ความปลอดภัยและ ต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติ สถานการณ์โรค อุบัติใหม่หรือภาวะ ฉุกเฉิน มีการ ดำเนินการทำให้คืน สู่สภาพเดิม การใช้ ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศของ โรงเรียนที่มี ความปลอดภัยและ พร้อมใช้งาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถ บริการนักเรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4. มีการสร้าง ระบบปฏิบัติการ ในการใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ 5. มีการสร้างระบบ การป้องกันข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนอง ต่อภาวะฉุกเฉิน	และทำให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง 3. มีการสร้าง ระบบปฏิบัติการ ในการดำเนินการลด ต้นทุนและการใช้ ทรัพยากร เพื่อสร้าง ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ พัฒนาการจัด การเรียนการสอน 4. มีการสร้างระบบ รักษาความ ปลอดภัย การป้องกันภัย คุกคามบนโลกไซ เบอร์ การป้องกัน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนอง ต่อภาวะฉุกเฉิน
4. การสร้างนวัตกรรม ในการดำเนินการ ตามโอกาสเชิง กลยุทธ์ที่โรงเรียน กำหนดว่าเป็น ความเสี่ยงที่ผ่าน การประเมินผล ได้ผลเสียอย่าง รอบด้าน			

ตาราง 21 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
5. การบริหารจัดการ การปฏิบัติการที่มี ประสิทธิภาพของ กระบวนการ การจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ลดรอบเวลา ลดขั้นตอน เพิ่มผลิต ภาพป้องกันไม่ใ้ เกิดความสูญเสีย ความสูญเปล่า ความผิดพลาดของ การให้บริการ การทำงานซ้ำซ้อน	ตอบสนอง ความต้องการ การจัดการเรียน การสอนได้		
6. การรักษา ความปลอดภัย ข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งในรูปแบบที่จับ ต้องได้และ อิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบ การปฏิบัติการ ที่สำคัญเป็นความลับ และสามารถเข้าถึง ได้ในทางกายภาพ			

ตาราง 21 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ			
และทางอิเล็กทรอนิกส์ ตามสิทธิที่เหมาะสม บนโลกไซเบอร์ สร้างระบบการ ตรวจจับ ตอบสนอง และคุ้มครองการถูก โจมตีบนโลกไซเบอร์			
7. การเตรียมความพร้อม ด้านความปลอดภัย และต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติ สถานการณ์ โรคอุบัติใหม่หรือ ภาวะฉุกเฉิน มีการ ดำเนินการทำให้คิ นสู่สภาพเดิม การใช้ ระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศของ โรงเรียนที่มี ความปลอดภัยและ พร้อมใช้งาน อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สามารถบริการ นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการ การจัดการเรียน การสอนได้			

ตาราง 22 แสดงแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 7
ผลลัพธ์การดำเนินการ ที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียน
ในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน		
	ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทัศนะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ			
1. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ และ กระบวนการทำงาน ที่สำคัญ ผลการ ดำเนินงาน ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการ ทำงานที่สำคัญ และ ประสิทธิผลของ กระบวนการ	1. โรงเรียนให้ ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้าน หลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ และ กระบวนการทำงาน	1. โรงเรียนมีการติดตาม และมุ่งเน้นผลลัพธ์ การดำเนินการตาม ภารกิจงานในด้าน ต่าง ๆ ทั้งด้าน หลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการ ทำงานและการให้ บริการที่มุ่งเน้น นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	1. การดำเนินการตาม ภารกิจงานในด้าน ต่าง ๆ โดยมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการ ทำงานและการให้ บริการที่มุ่งเน้น นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียที่มี ประสิทธิผล
2. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านนักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจและ ความไม่พึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร	2. โรงเรียนให้ ความสำคัญกับ ผลลัพธ์ด้านนักเรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	2. โรงเรียนให้ ความสำคัญต่อ ผลลัพธ์ด้านความ พึงพอใจและ ความไม่พึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	2. การให้ความสำคัญ ต่อผลลัพธ์ด้าน ความพึงพอใจและ ความไม่พึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย
	3. โรงเรียนให้ ความสำคัญในการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการมุ่งเน้น บุคลากรในทุก ๆ ด้าน	3. โรงเรียนให้ ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านบุคลากร	3. มีการให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านบุคลากร
	4. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การบรรลุ กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการของ โรงเรียน	3. โรงเรียนให้ ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านบุคลากร	4. การให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล องค์กร

ตาราง 22 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)	ทักษะของ ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ			
<p>3. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้าน การมุ่งเน้นบุคลากร ขีดความสามารถ และอัตรากำลัง จำนวนบุคลากร ที่จำเป็นต้องมี ในแต่ละงานหรือ กลุ่มงานและทักษะ ที่เหมาะสมของ บุคลากร ความก้าวหน้า ในวิชาชีพและ การพัฒนาบุคลากร สู่การเป็นผู้นำ ในอนาคต</p>	<p>4. โรงเรียนให้ ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล องค์กร</p> <p>5. มีการดำเนินการ ตามภารกิจงาน ในด้านต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุ ผลลัพธ์ตามแผน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดตามพันธกิจ</p>	<p>5. การดำเนินการตาม ภารกิจงานในด้าน ต่าง ๆ ให้สามารถ บรรลุผลลัพธ์ตาม แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดตามพันธกิจ</p>	
<p>4. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแล องค์กร การตอบ แทนสังคมการสร้าง ความผูกพันและ การสื่อสารกับ บุคลากร นักเรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</p>			

ตาราง 22 (ต่อ)

เอกสาร/งานวิจัย	กรณีศึกษาโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล		ผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 7)	ผู้วิจัยสรุป
	ที่เป็นเลิศ (Case Study) (3 แห่ง)			
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ				
5. การดำเนินการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ การบรรลุ กลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการของ โรงเรียน				

สรุปผลการศึกษาระดับแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า สรุป ตาราง 16-22 ผลการศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้าที่สังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัย กรณีศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ที่เป็นเลิศ (Case Study) และทัศนะของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยใช้เกณฑ์การบริหารที่เป็นเลิศ 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการมีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร จำนวน 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ 3) การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทาง 4) การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3) การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 4) การติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย 2) มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน 3) การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ 4) มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียน ผู้ปกครองและผู้รับบริการจากภายนอก 2) มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก 3) มีระบบการวิเคราะห์ที่บ่งชี้ผลการดำเนินการและวิเคราะห์ขีดความสามารถของโรงเรียน 4) มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนดิจิทัลเต็มรูปแบบ สร้างนวัตกรรมและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร จำนวน 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน 2) มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 4) มีการสร้างระบบการพัฒนา

บุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในอนาคตของโรงเรียน 5) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ จำนวน 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่ มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อยู่เสมอ 2) มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 3) มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากร เพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน 4) มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ การป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ จำนวน 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล 2) การให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4) การให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5) การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

การวิเคราะห์ข้อมูลที่จะนำไปศึกษาอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR โดยการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดำเนินการ 2 รอบ คือ รอบที่ 1 ดำเนินการสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยเทคนิค EDFR และนำข้อมูลที่ได้ มาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Meddien) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ของแนวโน้มใด มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินั้น ไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัย คือ ผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือค่า Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.50 เพื่อหาฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 ดำเนินการสอบถามความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2 และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ค่ามัธยฐาน (Meddien) และ ค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใด มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒินั้น ไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัย คือ ผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือค่า Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.50 เพื่อหาฉันทามติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ดังตาราง 23

**ผลการวิเคราะห์แนวโน้มมโนทัศน์ภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษ ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1**

**ตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์แนวโน้มมโนทัศน์ภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า 7 หมวด ในภาพรวมการศึกษา (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)**

หมวด	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริง หรือเป็นจริง			ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์
หมวด 1 การนำองค์กร	4.75	.50	มากที่สุด	100	-
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.69	.50	มากที่สุด	100	-
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.58	.55	มากที่สุด	100	-
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	4.57	.53	มากที่สุด	99.75	0.25
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	4.78	.39	มากที่สุด	100	-
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	4.73	.48	มากที่สุด	100	-
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.74	.42	มากที่สุด	100	-
รวม	4.69	.48	มากที่สุด	99.96	0.25

จากตาราง 23 พบว่า ภาพรวมแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า ที่จะเกิดขึ้นจริงหรือเป็นจริงอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$, S.D. = .48) เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 99.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .39) รองลงมา คือ หมวด 1 การนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .50) โดยด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .53)

ตาราง 24 แสดงผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 1 การนำองค์กร	มัธยฐาน (Md) ≥3.50	ฐานนิยม (Mo)	พิสัยควอไทล์ <1.50	โอกาสที่เป็นไปได้	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (%)		ความสอดคล้องของความเห็น
					พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1. ผู้บริหารนำคณะกรรมการและบุคลากรสร้างโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเป็นองค์กรที่ยั่งยืน โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 24 (ต่อ)

หมวด 1 การนำองค์กร	มัธยฐาน ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย ควม ไต่ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความ เห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
3. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล มีการสร้างระบบ การสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคม ออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะ 2 ทิศทาง	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลมีการสร้างการมี ส่วนร่วมของบุคลากร การมี ส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล มีการบริหารจัดการ สถานศึกษา โดยคำนึงถึง ผลกระทบต่อชุมชนและ ท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผล ลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนา การจัดการศึกษาในท้องถิ่น	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 25 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์	มัธยม	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคตที่		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
	ฐาน		ควอ		พึงประสงค์ (%)		
	(Md)		ไทล์		พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
	≥3.50		<1.50				
1. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลนำคณะครูและ บุคลากรสร้างกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนอง การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา การจัดการเรียนรู้	5	5	.50	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลนำคณะครูและ บุคลากรกำหนดเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว	5	5	.50	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลนำคณะครูและ บุคลากรจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ โรงเรียนผ่านเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล มีการติดตามผลของ การจัดการศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมี การรายงานผลอย่างมี ประสิทธิผล	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. ผู้บริหาร ครู และบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล สามารถปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญ สถานการณ์ที่ไม่ปกติและ สามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็ว	4	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 26 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มัธย	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น	
	ฐาน	ควอ		ที่พึงประสงค์ (%)			
	(Md)	ไทล์		พึง	ไม่พึง		
	≥3.50	(Mo)	<1.50	ประสงค์	ประสงค์		
1. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมสร้างระบบข้อมูลและ สารสนเทศด้านการบริการ นักเรียนและผู้ปกครองที่ ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ ง่าย	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีการดำเนินการประเมินผล ความพึงพอใจของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการ บริหารจัดการโรงเรียน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล สร้างนวัตกรรมการให้บริการ ที่สร้างความแตกต่างและ ตอบสนองความต้องการ เฉพาะกลุ่ม และต่าง ความต้องการ	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลร่วม สร้างกระบวนการพิจารณา ข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และ สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองได้ ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 27 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (EDFR
รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	มัธย	ฐาน	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคตที่		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
	ฐาน (Md) ≥3.50	นิยม (Mo)	ควอ ไทล์ <1.50		พึงประสงค์ (%)	ไม่พึง ประสงค์	
1. ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ได้ร่วมสร้าง ระบบการนำข้อมูลและ สารสนเทศ มาใช้ในการ กำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถ ใช้ติดตามงาน ได้อย่างมี ประสิทธิผล รวมทั้ง การสื่อสารสู่ผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและ ผู้รับบริการจากภายนอก	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ได้สร้างระบบ การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการ แก้ปัญหาและตอบสนอง การจัดการเรียนการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ได้ร่วมสร้าง ระบบการวิเคราะห์ทบทวน ผลการดำเนินการและ วิเคราะห์ชี้วัดความสามารถ ของโรงเรียน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	99	1	สอดคล้อง

ตาราง 27 (ต่อ)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.50	ฐานนิยม (Mo)	พิสัยควอไทล์ < 1.50	โอกาสที่เป็นไปได้	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (%)		ความสอดคล้องของความเห็น
					พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
4. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ได้ร่วมสร้างระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนดิจิทัลเต็มรูปแบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 28 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	มัธยฐาน (Md) ≥ 3.50	ฐานนิยม (Mo)	พิสัยควอไทล์ < 1.50	โอกาสที่เป็นไปได้	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (%)		ความสอดคล้องของความเห็น
					พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์	
1. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีการสร้างระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะสมรรถนะและการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 28 (ต่อ)

หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร	มัธย ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย ควอ ไทล์ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
3. ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ร่วมสร้าง วัฒนธรรมการทำงาน ที่ดี มีนโยบายด้านลทธิ ประโยชน์สำหรับบุคลากร	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหาร คณะครูและ บุคลากรโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ร่วมสร้างระบบ การพัฒนาบุคลากรให้มี ความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่ การงานของบุคลากรและ หัวหน้างานในอนาคตของ โรงเรียน	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล มีการสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 29 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	มัธย	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น	
	ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)		ที่พึงประสงค์ (%)	ที่ พึง ประสงค์		ไม่ พึง ประสงค์
1. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมดำเนินการออกแบบระบบ การบริหารจัดการ การปรับปรุง และการนำเทคโนโลยีใหม่ มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการ สอนและมีการปรับปรุง กระบวนการทำงานอยู่เสมอ	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมดำเนินการสร้างระบบ การปรับปรุงประสิทธิภาพของ การปฏิบัติการเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจ แก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและทำให้โรงเรียนประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมสร้างระบบปฏิบัติการ ในการดำเนินการลดต้นทุนและ การใช้ทรัพยากร เพื่อสร้างควมมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการ พัฒนาการจัดการเรียนการสอน	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมสร้างระบบรักษา ความปลอดภัย การป้องกันภัย คุกคามบนโลกไซเบอร์ การ ป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อ ภาวะฉุกเฉิน	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 30 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (EDFR รอบที่ 1) (n = 17)

หมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ	มัธ ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย คว ไทล์ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วม ดำเนินการตามภารกิจงานใน ด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้าน หลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการทำงานและ การให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มี ประสิทธิผล	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้ ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้าน ความพึงพอใจและความไม่พึง พอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลให้ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ให้ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำ องค์กรและการกำกับดูแล องค์กร	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วม ดำเนินการตามภารกิจงานใน ด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถ ดำเนินการได้บรรลุผลลัพธ์ตาม แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัด ตามพันธกิจ	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษ ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 2

ตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า 7 หมวด ในภาพรวมการศึกษา (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริง หรือเป็นจริง			ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์	
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์
หมวด 1 การนำองค์กร	4.75	.50	มากที่สุด	100	-
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.69	.50	มากที่สุด	100	-
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.58	.55	มากที่สุด	100	-
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	4.57	.53	มากที่สุด	100	-
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	4.78	.39	มากที่สุด	100	-
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	4.73	.48	มากที่สุด	100	-
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.74	.42	มากที่สุด	100	-
รวม	4.69	.48	มากที่สุด	100	-

จากตาราง 31 พบว่า ภาพรวมแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า มีความใกล้เคียงกับการ EDFR รอบที่ 1 เป็นฉันทามติ (Consensus) มีความเป็น
เอกพันธ์ โดย ภาพรวมแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นจริงหรือเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$,
S.D. = .48) เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 100 เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .39)
รองลงมา คือ หมวด 1 การนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$, S.D. = .50)
โดยด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$, S.D. = .53)

ตาราง 32 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 1 การนำองค์กร	มัธยฐาน	พิสัย	โอกาสที่เป็นไปได้	ภาพอนาคตที่พึงประสงค์ (%)		ความสอดคล้องของความเห็น	
	ฐาน (Md) ≥3.50	ฐานนิยม (Mo) <1.50		พึงประสงค์	ไม่พึงประสงค์		
1. การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. การปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะ 2 ทิศทาง	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น	5	5	.50	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 33 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์	มัธย	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น	
	ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo) <1.50		ที่พึงประสงค์ (%) พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์		
1. การสร้างกระบวนการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ ตอบสนองการสร้าง นวัตกรรม เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการจัดการเรียนรู้	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. การกำหนดเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้น และระยะยาว	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ โรงเรียนผ่านเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. การติดตามผลของการจัด การศึกษาให้บรรลุ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และมีการรายงานผล อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. การสามารถปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ในกรณี เผชิญสถานการณ์ที่ไม่ ปกติและสามารถนำไป ปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	4	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 34 แสดงผลการศึกษาระดับนานาชาติคุณภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 3 การให้ความสำคัญ กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	มัธย ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย ควม ไต่ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. มีการสร้างระบบข้อมูลและ สารสนเทศด้านการบริการ นักเรียนและผู้ปกครองที่ ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึง ได้ง่าย	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. มีการดำเนินการประเมินผล ความพึงพอใจของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา การบริหารจัดการโรงเรียน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. การสร้างนวัตกรรมการให้ บริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการ เฉพาะกลุ่ม และต่าง ความต้องการ	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. มีกระบวนการพิจารณา ข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์เพื่อ ตอบสนองได้ทันความต้องการ นักเรียน ผู้ปกครอง และ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 35 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (EDFR
รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	มัช ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย ควอ ไทล์ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความ เห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. มีระบบการนำข้อมูลและ สารสนเทศ มาใช้ในการ กำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถ ใช้ติดตามงาน ได้อย่างมี ประสิทธิผล รวมทั้ง การสื่อสารสู่ผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและ ผู้รับบริการจากภายนอก	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. มีระบบการวิเคราะห์ผล จากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและ ตอบสนองการจัดการเรียน การสอนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ทันเวลาและ เชิงรุก	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. มีระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการ และวิเคราะห์ขีดความสามารถ ของโรงเรียน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	99	1	สอดคล้อง
4. มีระบบการบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศและ ระบบการทำงานที่ปรับเป็น ดิจิทัลเต็มรูปแบบ และใช้ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 36 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร	มัธย ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo)	พิสัย ควม ไหล่ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความ เห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแล บุคลากรใหม่ ด้วยการ ประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมิน จำนวนบุคลากรที่ จำเป็นต้องมีในแต่ละ งานหรือกลุ่มงาน	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. มีการพัฒนาระบบ การทำงานของ บุคลากร ให้มี ประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. มีการสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิ ประโยชน์สำหรับ บุคลากร	5	5	1.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. มีการสร้างระบบ การพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ มีการพัฒนา หน้าที่การงานของ บุคลากรและหัวหน้า งานในอนาคตของ โรงเรียน	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. มีการสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้ มีความก้าวหน้า ในวิชาชีพ	5	5	.00	มากที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 37 แสดงผลการศึกษานวณน้ำหนักคุณภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	มัธย	ฐาน	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
	ฐาน (Md) ≥3.50	นิยม (Mo) (Mo)	ควอ ไทล์ <1.50		ที่พึงประสงค์ (%)		
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. มีการออกแบบระบบ การบริหารจัดการ การปรับปรุงและ การนำเทคโนโลยีใหม่ มาสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการ จัดการเรียนการสอน และมีการปรับปรุง กระบวนการทำงาน อยู่เสมอ	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. มีการสร้างระบบ การปรับปรุงประสิทธิผล ของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนอง ความต้องการและ ความพึงพอใจแก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียและทำให้ โรงเรียนประสบ ความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 37 (ต่อ)

หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	มัธย ฐาน (Md) ≥3.50	ฐาน นิยม (Mo) (Mo)	พิสัย ควอ ไทล์ <1.50	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต ที่พึงประสงค์ (%)		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
3. มีการสร้างระบบ ปฏิบัติการในการ ดำเนินการลดต้นทุน และการใช้ทรัพยากร เพื่อสร้างควมมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการ พัฒนาการจัดการเรียน การสอน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. มีการสร้างระบบรักษา ความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคาม บนโลกไซเบอร์ การป้องกันข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนอง ต่อภาวะฉุกเฉิน	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

ตาราง 38 แสดงผลการศึกษานวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (EDFR รอบที่ 2) (n = 17)

หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	มัธย	ฐาน	พิสัย	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ภาพอนาคต		ความ สอดคล้อง ของ ความเห็น
	ฐาน (Md) ≥3.50	นิยม (Mo) (Mo)	ควอ ไทล์ <1.50		ที่พึงประสงค์ (%)		
					พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
1. มีการดำเนินการตาม ภารกิจงานในด้าน ต่าง ๆ โดยมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการ ทำงานและการให้ บริการที่มุ่งเน้น นักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
2. มีการให้ความสำคัญ ต่อผลลัพธ์ด้านความ พึงพอใจและความไม่ พึงพอใจของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	5	.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
3. มีการให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านบุคลากร	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
4. มีการให้ความสำคัญ และมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการนำองค์กรและ การกำกับดูแลองค์กร	5	5	.50	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง
5. มีการดำเนินการตาม ภารกิจงานในด้าน ต่าง ๆ ทำให้สามารถ บรรลุผลลัพธ์ตามแผน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดตามพันธกิจ	5	5	1.00	มาก ที่สุด	100	-	สอดคล้อง

จากตาราง 24–38 พบว่า แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ในรอบที่ 1 มีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) ในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ ในระดับมากที่สุด และเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 99.96 และ ในรอบที่ 2 มีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.50) ในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด และเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 100 จึงสรุปได้ว่า จากการดำเนินการ EDFR ทั้ง 2 รอบ แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัดของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นฉันทามติ (Consensus) และมีความเป็นเอกฉันท์

ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ในระยะนี้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel) 2) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง (Cross impact Analysis) และ 3) การสร้างภาพอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (ฉบับร่าง) ที่ชัดเจนเหมาะสม และเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผลการสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)

จากผลการวิเคราะห์ทัศนคติของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน เกี่ยวกับอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (EDFR รอบ 1–2) ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นวงล้ออนาคต (Futures Wheel) โดยมีแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าเป็นศูนย์กลาง (Central Trend) ประกอบด้วยแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง (First-level Consequences Trends) จำนวน 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ

3. การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทาง

4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

5. การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้

2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

4. การติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย

2. มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน

3. การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ

4. มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียน ผู้ปกครองและผู้รับบริการจากภายนอก

2. มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุก

3. มีระบบการวิเคราะห์ที่บ่งชี้ถึงผลการดำเนินการและวิเคราะห์ชี้วัดความสามารถของโรงเรียน

4. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะสมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน

2. มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

4. มีการสร้างระบบการพัฒนากุศลกรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในอนาคตของโรงเรียน

5. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนากุศลกรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มี 4 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ

2. มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

3. มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

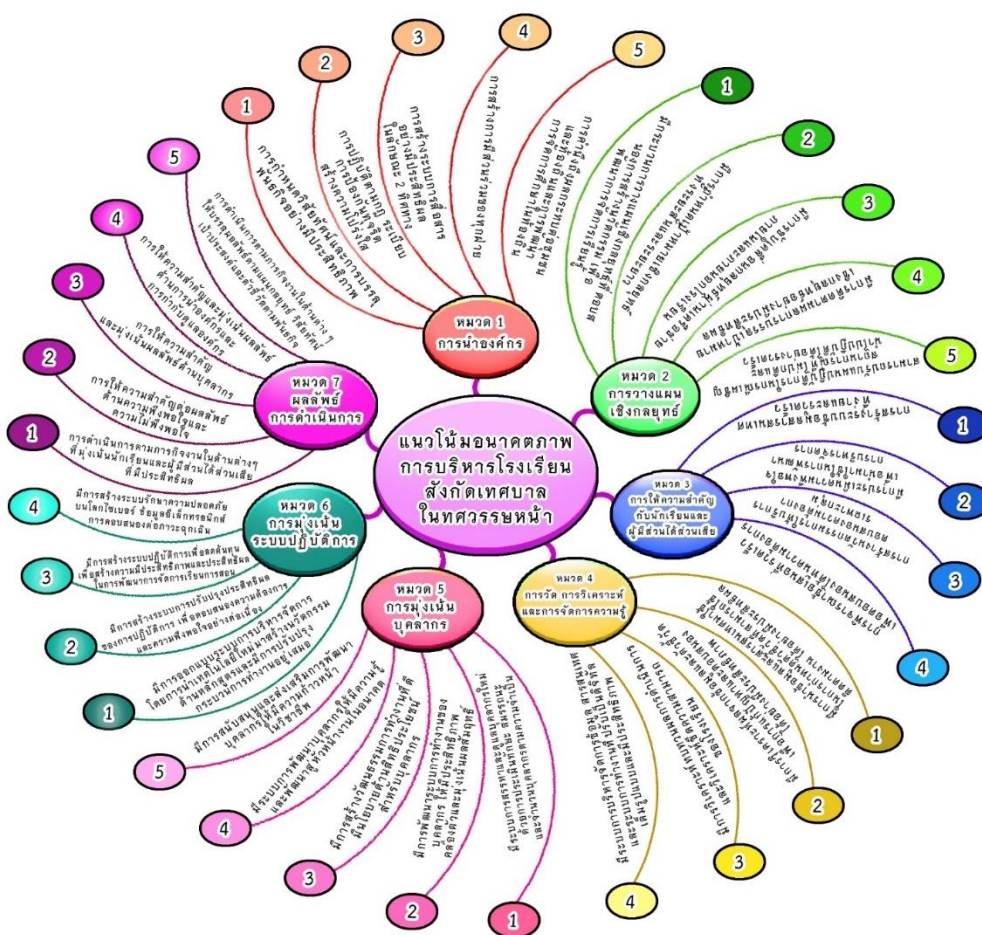
4. มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ การป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1. มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ

2. มีการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร
4. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
5. มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

จากผลการวิเคราะห์ความเห็นของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์แนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องมาสร้างภาพวงล้ออนาคต (Futures Wheel) ดังภาพ 16



ภาพ 16 แสดงวงล้ออนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Futures Wheel)

ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross impact Analysis)

การศึกษาขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ขั้นต้นและความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาทัศนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเกี่ยวกับโอกาสความเป็นไปได้ของแนวโน้มขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าและผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องทั้ง 7 หมวด ตามผลการสร้างวงล้อขนาดตภาพสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และสร้างเป็นตารางเมทริกซ์ประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นของเหตุการณ์และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งอย่างมีเงื่อนไข โดยการแปลงค่าคะแนนโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มแต่ละเหตุการณ์ออกเป็น 5 ระดับ 20, 40, 60, 80, 100 (ค่าความเป็นไปได้ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด ตามลำดับ) แล้วให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 313 คน ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยใช้การประมาณค่าสัดส่วนของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) ซึ่งประชากรและการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เท่ากับ .50 ระดับ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% เป็นผู้ให้ค่าคะแนน และนำค่าคะแนนโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มเหตุการณ์มาวิเคราะห์หา ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ตามเกณฑ์ของเทคนิคเดลฟาย โดยจัดเรียงลำดับแนวโน้มเหตุการณ์ตามค่าของความเป็นไปได้ขั้นต้น (Initial Probability) จากค่ามากที่สุด คือ 1.00 จนถึง ค่าน้อยที่สุด คือ 0

ตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 1 การนำองค์กร (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควม ไหล่	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ความ เป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 1 การนำองค์กร					
1. การให้ความสำคัญในการกำหนด วิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุ พันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ	99.10	100	.00	มาก ที่สุด	.98
2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่าง เคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้าง ความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการดำเนินการโครงการและ กิจกรรมต่าง ๆ	98.84	100	.00	มาก ที่สุด	.98
3. การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมี ประสิทธิผลในลักษณะ 2 ทิศทาง	98.21	100	.00	มาก ที่สุด	.99
4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	98.33	100	.00	มาก ที่สุด	.99
5. การบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและ ท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษา ในท้องถิ่น	98.65	100	.00	มาก ที่สุด	.99

ตาราง 40 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สี่ปีของ
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควอไทล์	โอกาส ที่เป็นไปได้	ความเป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
1. การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและ พัฒนาการจัดการเรียนรู้	98.59	100	.00	มากที่สุด	.98
2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	97.82	100	.00	มากที่สุด	.99
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อน กลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่าย ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	98.21	100	.00	มากที่สุด	.99
4. การติดตามผลของการจัดการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และ มีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ	98.27	100	.00	มากที่สุด	.99
5. การสามารถปรับเปลี่ยนแผน ปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็ว	98.46	100	.00	มากที่สุด	.98

ตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact
 Analysis) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควอไทล์	โอกาส ที่เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1. มีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย	98.72	100	.00	มากที่สุด	.98
2. มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน	98.14	100	.00	มากที่สุด	.99
3. การสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ	97.57	100	.00	มากที่สุด	.99
4. มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	98.46	100	.00	มากที่สุด	.99

ตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควม โหล	โอกาส ที่เป็น ไปได้	ความ เป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้					
1. มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถ ใช้ติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรภายใน นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้รับบริการจากภายนอก	98.65	100	.00	มาก ที่สุด	.98
2. มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและ ตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและ เชิงรุก	97.82	100	.00	มาก ที่สุด	.99
3. มีระบบการวิเคราะห์บททวนผล การดำเนินการและวิเคราะห์ ขีดความสามารถของโรงเรียน	98.14	100	.00	มาก ที่สุด	.99
4. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับ เป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	98.40	100	.00	มาก ที่สุด	.99

ตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควอไทล์	โอกาส ที่เป็นไปได้	ความ เป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร					
1. มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และ ดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมิน ทักษะ สมรรถนะ และการประเมิน จำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละ งานหรือกลุ่มงาน	99.04	100	.00	มาก ที่สุด	.98
2. มีการพัฒนาระบบการทำงานของ บุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	98.46	100	.00	มาก ที่สุด	.99
3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับ บุคลากร	98.59	100	.00	มาก ที่สุด	.99
4. มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงาน ของบุคลากรและหัวหน้างานในอนาคต ของโรงเรียน	98.53	100	.00	มาก ที่สุด	.99
5. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนา บุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	98.53	100	.00	มาก ที่สุด	.99

ตาราง 44 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สี่ปีของ
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควอไทล์	โอกาส ที่เป็นไปได้	ความเป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ					
1. มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่ มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน และมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อยู่เสมอ	98.53	100	.00	มาก ที่สุด	.99
2. มีการสร้างระบบการปรับปรุง ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและ ความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	98.08	100	.00	มาก ที่สุด	.99
3. มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการ ดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากร เพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัด การเรียนการสอน	98.08	100	.00	มาก ที่สุด	.99
4. มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ การป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน	98.21	100	.00	มาก ที่สุด	.99

ตาราง 45 แสดงผลการวิเคราะห์ผลกระทบใช้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สี่ปีของ
 อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
 Impact Analysis) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (n = 313)

เหตุการณ์	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	มัธยฐาน (Md)	พิสัย ควอไทล์	โอกาส ที่เป็นไปได้	ความเป็นไปได้ ขั้นต้น
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ					
1. มีการดำเนินการตามภารกิจงาน ในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการทำงานและ การให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล	99.04	100	.00	มาก ที่สุด	.98
2. มีการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ ด้านความพึงพอใจและความไม่พึง พอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	98.08	100	.00	มาก ที่สุด	.99
3. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	98.01	100	.00	มาก ที่สุด	.99
4. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและ การกำกับดูแลองค์กร	98.46	100	.00	มาก ที่สุด	.99
5. มีการดำเนินการตามภารกิจงาน ในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุ ผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ	98.59	100	.00	มาก ที่สุด	.99

ตาราง 46 แสดงการสรุปโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียน
ในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จำนวน 32 ตัวชี้วัด (n = 313)

หมวด	โอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มอนาคตสภาพ การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า			
	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
	1. การนำองค์กร (5 ตัวชี้วัด)	-	-	5
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (5 ตัวชี้วัด)	-	-	5	5
3. การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4 ตัวชี้วัด)	-	-	4	4
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (4 ตัวชี้วัด)	-	-	4	4
5. การมุ่งเน้นบุคลากร (5 ตัวชี้วัด)	-	-	5	5
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (4 ตัวชี้วัด)	-	-	4	4
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (5 ตัวชี้วัด)	-	-	5	5
รวม			32	32

จากตาราง 46 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีความเห็นว่าแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จำนวน 32 ตัวชี้วัด มีโอกาสความเป็นไปได้ของอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในระดับมากที่สุด ตามเกณฑ์ประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นของเหตุการณ์และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งอย่างมีเงื่อนไข โดยการแปลงค่าคะแนนโอกาสที่เป็นไปได้ของแนวโน้มแต่ละเหตุการณ์ออกเป็น 5 ระดับ 20, 40, 60, 80, 100 (ค่าความเป็นไปได้ น้อยที่สุด น้อยปานกลาง มาก มากที่สุด) ตามลำดับ

ผู้วิจัยนำแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องที่มีโอกาสเป็นไปได้ ตามความเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 42 เหตุการณ์ มาสังเคราะห์ร่วมกับแนวโน้มเหตุการณ์ที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิมีฉันทามติ (Consensus) มาสร้างผลกระทบชั่วคราวระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง แล้วสร้างเป็นร่างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าต่อไป

การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ขั้นต้นและความเป็นไปได้ขั้นต้นของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง จำนวน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์

และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้ มาทำการวิเคราะห์หาค่าผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์สืบเนื่อง โดยแบ่งการดำเนินการเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 วิเคราะห์ค่าความเป็นไปได้เบื้องต้น (Initial Probability) ของแต่ละแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องจำนวน 7 หมวด

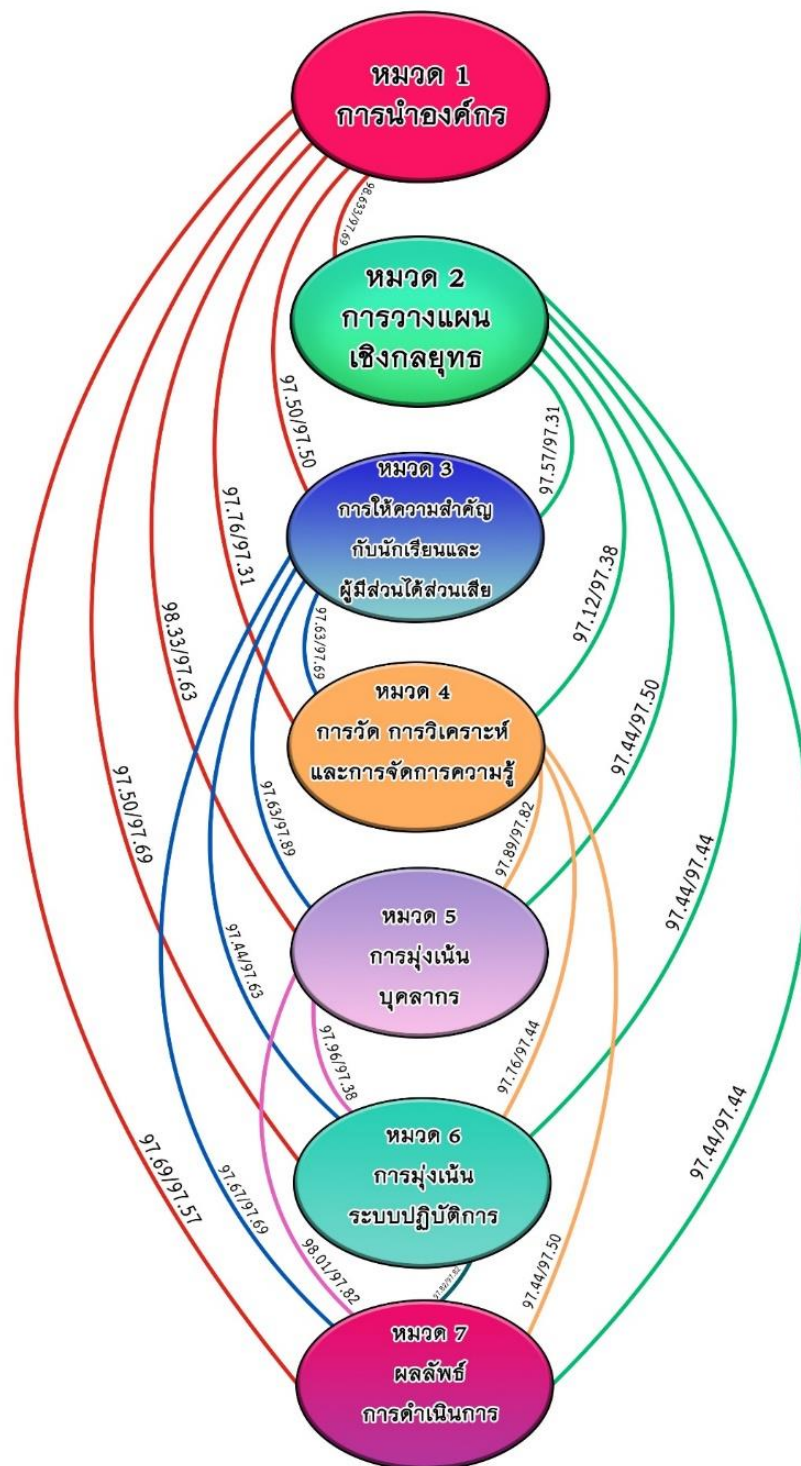
การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ขั้นต้น และความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง จำนวน 7 หมวด ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โดยประมาณค่าความเป็นไปได้จากน้อยที่สุด คือ 0 ถึงมากที่สุด คือ 1.00 จากค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) โอกาสที่จะเกิดขึ้นของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง ดังตาราง 47

ตาราง 47 แสดงเมทริกซ์การประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นและค่าความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (n = 313)

ขนาดตภาพการบริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า	ความ เป็นไป ได้ขั้นต้น	ความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไข แนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของ ขนาดตภาพการบริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า						
		1	2	3	4	5	6	7
หมวด 1 การนำองค์กร	.98	*	98.33	97.50	97.76	98.33	97.50	97.69
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	.98	97.69	*	97.57	97.12	97.44	97.44	97.50
หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.98	97.50	97.31	*	97.63	97.63	97.44	97.76
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	.98	97.31	97.38	97.69	*	97.89	97.76	97.44
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	.98	97.63	97.50	97.89	97.82	*	97.69	98.01
หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	.99	97.69	97.44	97.63	97.44	97.38	*	97.82
หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	.98	97.57	97.69	97.69	97.50	97.82	97.82	*

จากตาราง 47 พบว่า ความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้ามีความเป็นไปได้ในระดับมากในทุกหมวด โดยในหมวด 3 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการมีค่าความเป็นไปได้ขั้นต้น สูงสุดที่ .99 และในอีก 6 หมวดที่เหลือ มีค่าความเป็นไปได้ขั้นต้น เท่ากันที่ .98

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาสร้างเป็นภาพความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มขนาดตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) ดังภาพ 17



ภาพ 17 แสดงความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขแนวใหม่เหตุการณ์สืบเนื่องของ
แนวใหม่อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross
Impact Analysis)

จากภาพ 17 ความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 1 การนำองค์กร มีความเป็นไปได้ในระดับ มาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 98.33 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.50 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.76 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 98.33 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.50 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 97.69

2. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเป็นไปได้ในระดับ มาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.69 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.57 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.12 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 97.44 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.44 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 97.50

3. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความเป็นไปได้ในระดับ มาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.50 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 97.31 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.63 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 97.63 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.44 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 97.76

4. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.31 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 97.38 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.69 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 97.89 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.76 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 97.44

5. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.63

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 97.50 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.89 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.82 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.69 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 98.01

6. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.69 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 97.44 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.63 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.44 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 97.38 และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ 97.82

7. ความเป็นไปได้ที่แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีความเป็นไปได้ในระดับมาก โดยมีการเชื่อมโยงความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องกับ หมวด 1 การนำองค์กร 97.57 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 97.69 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97.69 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 97.50 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร 97.82 และ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 97.82

การสร้างภาพอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ สรุปภาพรวมแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จากผลการวิเคราะห์ห่วงล่ออนาคตและผลปฏิสัมพันธ์แนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องมาสร้างเป็นอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เมื่อนำผลของการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง มาวิเคราะห์เป็นภาพอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าที่มีความชัดเจน เหมาะสมและเป็นไปได้ในอนาคต ความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้ามีความเป็นไปได้ในระดับมากในทุกหมวด โดยในหมวด 3 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการมีค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นสูงสุดที่ .99 และในอีก 6 หมวดที่เหลือมีค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นเท่ากันที่ .98 มีรายละเอียด อนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จากตาราง 46 เมทริกซ์การประมาณค่า

ความเป็นไปได้ขั้นต้นและค่าความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดังนี้

ภาพอนาคตที่ 1

หมวด 1 การนำองค์การมาให้การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มีการป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทาง สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

ภาพอนาคตที่ 1 หมวด 1 การนำองค์การ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคต ที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.85

ภาพอนาคตที่ 2

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

ภาพอนาคตที่ 2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปในระดับ มากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคต ที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.46

ภาพอนาคตที่ 3

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย

มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน สร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ภาพอนาคตที่ 3

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.54

ภาพอนาคตที่ 4

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและผู้รับบริการจากภายนอก มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที และเชิงรุกมีระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการและวิเคราะห์ขีดความสามารถของโรงเรียน มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพอนาคตที่ 4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.57

ภาพอนาคตที่ 5

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในอนาคตของโรงเรียน มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ภาพอนาคตที่ 5

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.75

ภาพอนาคตที่ 6

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการการปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร นวัตกรรมด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ รวมถึงมีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ มีการป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

ภาพอนาคตที่ 6 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตที่ระดับ .99 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.56

ภาพอนาคตที่ 7

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการมีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิผล ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากรและให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

ภาพอนาคตที่ 7 หมวด 7 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล ในทุกตัวชี้วัด (Interquartile Range Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.5) มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้เบื้องต้นของแนวโน้มอนาคตที่ระดับ .98 มีความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง 97.68

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ คือ 1) เพื่อศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวโน้มการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และ 3) เพื่อสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศและการศึกษาทัศนะ ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล รวมถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องและ ศึกษาทัศนะ ความคิดเห็น แนวนโยบายของผู้บริหารระดับสูงของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการเป็น 3 ชั้น ดังนี้

1. การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

ในการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาและรูปแบบของเรื่องที่ศึกษา โดยการศึกษาหลักการ แนวคิด สาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แบบบันทึกการศึกษาเอกสาร เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสร้างข้อสรุป

2. การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) จำนวน 3 แห่ง

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เพื่อศึกษาแนวทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) โดยคัดเลือกสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเป็นสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล ที่ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่น ระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2562-2565 (ไม่เกิน 3 ปี) มีผู้อำนวยการสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งมาแล้ว 5 ปี ขึ้นไป และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทฤษฎานะ

ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ และตอนที่ 2 สอบถามแนวคิดจากความรู้ ประสบการณ์ ที่เกี่ยวข้องกับ ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเทศบาลที่เป็นเลิศ หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาล ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indeph Interview) จำนวน 7 คน โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 7 คน แบ่งเป็น 3 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารระดับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี ชุดที่ 2 จำนวน 2 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) มีตำแหน่งทางวิชาการระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไป 2) เป็นผู้บริหารระดับนโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 3 ปี และ ชุดที่ 3 จำนวน 3 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้ 1) เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่มีความเป็นเลิศ 2) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป 3) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย หลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยการสร้างข้อสรุป โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีบทบาทและมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้มีประสบการณ์และนักวิชาการทางด้านการบริหารการศึกษาเทศบาล รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ แบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 17 คน และได้แบ่งผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาเทศบาลเป็นที่ประจักษ์ จำนวน 3 คน 2) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษาที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญด้านแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา จำนวน 4 คน 3) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล จำนวน 3 คน และ 4) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 7 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยใช้เทคนิค EDFR รอบที่ 1 และ รอบที่ 2 แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบ ตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ว่าเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ โดยมีข้อคำถามมาตราประเมินค่าแบบ Likert Scale ตั้งแต่ 1-5 คือ จากน้อยสุดไปถึงมากที่สุดแทนค่าเป็นตัวเลขจาก 1, 2, 3, 4 และ 5 ตามลำดับ หลังจากที่ได้ทำการเก็บรวบรวม ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Meddien) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ของแนวโน้มใดที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มใดมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นไม่สอดคล้องกัน โดยผลการวิจัย คือ ผลที่ผ่านเกณฑ์ที่มีค่า Interquartile Range หรือค่า Q_3-Q_1 ไม่เกิน 1.50

ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า

1. การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)

การวิจัยในขั้นตอนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างวงล้ออนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยนำข้อมูลจากการสรุปแนวโน้มอนาคตสภาพ

การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าจากระยะที่ 2 มาสร้างวงล้ออนาคต โดยกำหนดให้แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เป็นแนวโน้มศูนย์กลาง ประกอบด้วยเหตุการณ์สืบเนื่อง 7 เหตุการณ์ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

2. การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Matrix)

การศึกษาชั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อยืนยันความเป็นไปได้ขั้นต้นและความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลทั่วทุกภูมิภาคในประเทศ จำนวน 313 คน ที่ได้มา โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการศึกษา โรงเรียนในสังกัดเทศบาล 2) มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่น้อยกว่า 1 ปี 3) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโททางการบริหารการศึกษา 4) มีวิทยฐานะผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษขึ้นไป ใช้แบบสอบถามความเป็นไปได้ และผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า แบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ที่กำหนดการประมาณค่าความเป็นไปได้ขั้นต้นของเหตุการณ์และความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของอีกเหตุการณ์หนึ่งแบบมีเงื่อนไข จากน้อยที่สุดถึงมากที่สุด เป็น 20, 40, 60, 80 และ 100 ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันของแต่ละคู่ มากน้อยเพียงใด ซึ่งพิจารณาตามระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อกัน เป็น 100, 80, 60, 40 และ 20 สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่และร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และ ค่า “ความเป็นไปได้ขั้นต้น” (Initial Probabilities) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ตามตารางเมตริกซ์ ซึ่งใช้สูตรในการหาค่า

3. การเขียนภาพอนาคต

ขั้นการเขียนภาพอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ซึ่งมี 7 หมวด ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสแนวโน้มที่เป็นไปได้มากที่สุด

และมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Consensus) รวมไปถึง ภาพอนาคตที่พึงประสงค์โดยมีการดำเนินการ โดยได้นำผลของการวิจัยที่ได้จาก ระยะที่ 1 การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มอนาคตภาพ การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และ ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพ การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้ามาร่างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ที่มีความชัดเจน เหมาะสมและเป็นไปได้ในอนาคตใน 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ดังนี้

1. การศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

1.1 ผลการวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี การศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) การสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยม องค์กร 2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมาย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมี จริยธรรม 3) การกระตุ้นให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะ 2 ทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของ ส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก 5) ผู้บริหารและ บุคลากร ร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวางแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียน มีการกรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว 2) การวัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิภาพของ แผนปฏิบัติการ 3) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ โรงเรียนรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณี ที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) การรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสร้างความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน 3) การให้ข้อมูล ป้อนกลับกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้

ในเรื่องคุณภาพของหลักสูตร การสนับสนุนนักเรียนในเรื่องการบริการทางการศึกษา และ การทำธุรกรรม

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) การวัดผลการดำเนินการ โดยการใช้อุปกรณ์และสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน 2) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน 3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ 4) การนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้จัดลำดับ ความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดลำดับความสำคัญดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 1) การสร้างสภาพแวดล้อม

ของบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผลพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง 2) การจัดรูปแบบการทำงาน และบริหารบุคลากรและโรงเรียนในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ 3) การกำหนดนโยบายและสิทธิประโยชน์ ของบุคลากรด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และความสะอาดในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี 4) การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานให้ผลการดำเนินการที่ดี 5) การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) การออกแบบ

จัดการและปรับปรุงด้านหลักสูตร กระบวนการ จัดการเรียนการสอน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ 2) การนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศ ของหลักสูตร คุณค่าในมุมมองของนักเรียน การคำนึงถึงความเสี่ยงและความคล่องตัวที่ต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร และกระบวนการทำงานเหล่านี้ 3) การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ยกระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองต่อความต้องการ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วัดและประเมินผลการดำเนินการ 4) การสร้างนวัตกรรม ในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียน กำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน 5) การบริหารจัดการการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลของกระบวนการจัดการต้นทุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลลดรอบเวลา ลดขั้นตอน เพิ่มผลิตภาพป้องกันไม่ให้เกิดความสูญเสีย ความสูญเปล่า ความผิดพลาด

ของการให้บริการ การทำงานซ้ำซ้อน 6) การรักษาความปลอดภัยข้อมูลและสารสนเทศ ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เป็นความลับ และสามารถเข้าถึงได้ในทางกายภาพและทางอิเล็กทรอนิกส์ตามสิทธิที่เหมาะสมบนโลกไซเบอร์ สร้างระบบการตรวจจับ ตอบสนอง และกู่คืนการถูกโจมตีบนโลกไซเบอร์ 7) การเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติ สถานการณ์โรคอุบัติใหม่ หรือภาวะฉุกเฉิน มีการดำเนินการทำให้คืนสู่สภาพเดิม การใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ ของโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบริการนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนได้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การดำเนินการมุ่งเน้น ผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานที่สำคัญ และประสิทธิผลของกระบวนการ 2) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นอย่างไร 3) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ชีตความสามารถและอัตรากำลัง จำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงานและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร ความก้าวหน้าในวิชาชีพและการพัฒนาบุคลากรสู่การเป็นผู้นำในอนาคต 4) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การตอบสนองสังคม การสร้างความผูกพันและการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

1.2 ผลการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study)

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) การนำนโยบายผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) สู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจน และสอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ 2) การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด 3) การใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 4) การสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การเพิ่มฝ่ายงานสู่ความเป็นเลิศและการพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 2) มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดเพื่อใช้ติดตามและนำมาเป็น

ข้อมูลในการพัฒนา 3) มีการวางแผนเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนแผนการปฏิบัติงาน ในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันท่วงที

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประกอบด้วย 1) มีกระบวนการในการรับฟังเพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) รับฟังและให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) มีระบบการให้บริการด้านข้อมูลในด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1) มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร มีการวัดและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการในภาพรวม ของโรงเรียน 3) มีการใช้กระบวนการคุณภาพวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ 4) มีการทบทวนผลการดำเนินการและนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขและพัฒนา

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 1) มีการดำเนินการเตรียม

ความพร้อมด้านอัตรากำลังของบุคลากรในโรงเรียน 2) การจัดรูปแบบการทำงานและบริหาร บุคลากรเป็น 4 ฝ่าย และเพิ่มฝ่ายงานที่เป็นจุดเน้นที่ต้องการการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ 3) มีระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน 4) มีการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) มีการสร้างหลักสูตร

การจัดการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ 2) มีการนำเทคโนโลยีมามีส่วนสำคัญในการออกแบบ หลักสูตร และกระบวนการทำงานในโรงเรียน 3) มีระบบการบริหารจัดการเพื่อตอบสนอง ความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) มีนวัตกรรม ที่ช่วยในการพัฒนาการ บริหารจัดการ ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 5) มีระบบบริหารจัดการ การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผล ลดขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน เข้าถึงได้ง่ายและลดต้นทุน 6) มีการเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน ภัยพิบัติ สถานการณ์ โรคอุบัติใหม่หรือภาวะฉุกเฉิน มีการดำเนินการทำให้คืนสู่สภาพเดิม การใช้ระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศของโรงเรียนที่มีความปลอดภัยและพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถ บริการนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการการจัดการเรียนการสอนได้

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 1) โรงเรียนให้ความสำคัญ

กับผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการทำงาน 2) โรงเรียน

ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) โรงเรียนให้ความสำคัญในการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรในทุก ๆ ด้าน 4) การดำเนินการมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

1.3 ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง (Indepth Interview)

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย 1) ควรให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างแท้จริงและสร้างแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้บริหาร ครูและบุคลากร ควรมีการศึกษาปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการป้องกันการทุจริตทุกรูปแบบในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีการดำเนินการสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในทุกขั้นตอน 3) ควรมีการสร้างระบบการสื่อสารที่ทันสมัยกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถมีการโต้ตอบแสดงความคิดเห็นได้ 4) ควรมีการนำหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน 5) มีการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม การสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ 2) มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว 3) มีการดำเนินการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน 4) มีการติดตามและการรายงานผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีวางแผนเพื่อการรองรับการเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติ สามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 1) ควรมีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย 2) มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน 3) มีการสร้างนวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ 4) มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) สร้างระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในการติดตามงานการสื่อสารกับบุคลากรนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) มีการสร้างระบบการวิเคราะห์ผล

จากข้อมูล เพื่อตอบสนองการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก 3) มีการสร้างระบบการวิเคราะห์ ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียน 4) มีการสร้างระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ดำเนินการให้บรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ประกอบด้วย 1) มีการสร้างระบบการสรรหาบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน 2) มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ 3) มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 4) มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในขนาดของโรงเรียน 5) มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ประกอบด้วย 1) มีการคิดค้นและออกแบบระบบการบริหารจัดการ มีการนำเทคโนโลยี มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการปฏิบัติงาน 3) มีการสร้างระบบเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) มีการสร้างระบบ การป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีการติดตามและมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) โรงเรียนให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) โรงเรียนให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4) โรงเรียนให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร 5) มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

2. ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ด้วยเทคนิค EDFR

ผลการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค EDFR รอบที่ 1 และ 2 พบว่า แนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 4 ตัวชี้วัด หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 4 ตัวชี้วัด หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มี 5 ตัวชี้วัด หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มี 4 ตัวชี้วัด และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 5 ตัวชี้วัด มีความสอดคล้องของความเป็นไปในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ โดยเป็นเป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และมีความเป็นเอกพจน์

3. การสร้างอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า

ผลการศึกษาแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ในระยะนี้ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) การสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel) 2) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง (Cross impact Analysis) และ 3) การสร้างภาพอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (ฉบับร่าง) ที่ชัดเจนเหมาะสม และเป็นไปได้ในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ผลการสร้างวงล้ออนาคต (Futures Wheel)

จากผลการวิเคราะห์ทัศนะของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน เกี่ยวกับอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (EDFR รอบ 1-2) ผู้วิจัยได้นำมาสร้างเป็นวงล้ออนาคต (Futures Wheel) โดยมีแนวโน้มอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เป็นศูนย์กลาง (Central Trend) ประกอบด้วยแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง (First-level Consequences Trends) จำนวน 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด

3.2 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis)

ผลการศึกษาในขั้นนี้ เป็นการยืนยันความเป็นไปได้ขั้นต้นและความเป็นไปได้แบบมีเงื่อนไขของแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จำนวน 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า ความเป็นไปได้เบื้องต้นแบบมีเงื่อนไขแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องของแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า (Cross Impact Analysis) จำนวน 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มีโอกาสความเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด และเมื่อนำไปวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ พบว่า ความน่าจะเป็นขั้นต้นของการเกิดเหตุการณ์ความน่าจะเป็นของการเกิดแต่ละเหตุการณ์สืบเนื่องเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับเหตุการณ์อื่น มีแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่องที่มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมาก

3.3 การสร้างภาพอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผลการศึกษา พบว่า อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ประกอบด้วย ภาพอนาคต 7 หมวด ดังนี้

ภาพอนาคตที่ 1

ภาพอนาคตที่ 1 หมวด 1 การนำองค์การ มีการให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มีการป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทางสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

ภาพอนาคตที่ 2

ภาพอนาคตที่ 2 หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมีการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

ภาพอนาคตที่ 3

ภาพอนาคตที่ 3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครอง

ที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน สร้างนวัตกรรม การให้บริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มและต่างความต้องการ มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทัน ความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ภาพอนาคตที่ 4

ภาพอนาคตที่ 4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถใช้ติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครอง และผู้รับบริการจากภายนอก มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหา และตอบสนองการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก มีระบบ การวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการและวิเคราะห์ขีดความสามารถของโรงเรียน มีระบบ การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาพอนาคตที่ 5

ภาพอนาคตที่ 5 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากร ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและหัวหน้างานในอนาคตของโรงเรียน มีการสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ภาพอนาคตที่ 6

ภาพอนาคตที่ 6 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีการออกแบบระบบ การบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่มาสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร นวัตกรรมด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อยู่เสมอ รวมถึงมีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ ทรัพยากรเพื่อสร้างควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ มีการป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

ภาพอนาคตที่ 7

ภาพอนาคตที่ 7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากรและให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ซึ่งใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เทคนิคการสร้างวงล้ออนาคต (Future Wheel) การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ (Cross Impact Analysis) และการเขียนภาพอนาคต โดยการรวบรวมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 17 คน นำข้อมูลที่ได้มาร่างเป็นอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า ประเด็นที่ค้นพบในการศึกษาและนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

การบริหารจัดการสถานศึกษาสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน มีการดำเนินการตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลัก โดยผลการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ จากการประมวลสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566 การสร้างระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) การกำหนดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) พบว่า การบริหารจัดการที่เป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ

ความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ จากผลการศึกษารองรับโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน 3 แห่ง พบว่า การบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศในปัจจุบัน ล้วนมีการบริหารจัดการจัดการโดยยึดหลักการกระจายอำนาจการบริหาร โดยมีโครงสร้างการบริหารเพิ่มขึ้นมาตามจุดเน้นและวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ มีการเพิ่มฝ่ายงานด้านความเป็นเลิศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ สู่ความเป็นเลิศที่ชัดเจนและสอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่เป็นเลิศ โดยมีนโยบายผู้บริหารท้องถิ่นเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การจัดการศึกษาของเทศบาลมีความเหมาะสมและเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากเทศบาลมีต้นทุนทางสังคมที่ดีในการจัดการศึกษา เพราะเป็นองค์กรทางการเมืองที่ประชาชนเป็นเจ้าของ มีความรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่น (Social Accountability) ผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี) มาจากคนในชุมชนท้องถิ่นและทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบต่อประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง โดยเทศบาลมีอำนาจและความรับผิดชอบต่อตามกฎหมาย (Legal Accountability) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะ ซึ่งการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นถือเป็นการจัดบริการสาธารณะรูปแบบหนึ่ง สอดคล้องกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2563, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษา เป็นอีกหนึ่งภารกิจที่เทศบาลจะต้องทำหน้าที่จัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างทั่วถึงแก่ประชาชนในเขตพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ดังที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 250 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น โดยให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ ดังนั้น เทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทหนึ่ง จึงมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ทุกช่วงวัยอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และร่วมมือกับรัฐ ในการจัดการศึกษาทุกระดับโดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2563, หน้า 3) ได้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ที่มุ่งพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคงเสมอภาคและเป็นธรรม สามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ซึ่งมีกรอบแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนไว้ 5 แนวทาง ดังนี้ 1) พัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 2) การยกระดับการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียมและทั่วถึง 3) ปลุกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ 4) การสร้างเสริมให้คนมีความสุขภาวะที่ดี 5) การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย และเพื่อให้บรรลุประเทศไทย 4.0 สอดคล้องกับ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2562, สื่อออนไลน์) ที่ได้ทำการศึกษาข้อมูลของการจัดการศึกษาท้องถิ่นในต่างประเทศ พบว่า ประเทศฟินแลนด์ เป็นประเทศที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งฟินแลนด์มีการดำเนินการแบบรัฐสวัสดิการที่ให้โอกาสประชาชนทุกคนอย่างเท่าเทียม มีการกระจายอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้กับท้องถิ่น โดยมีจุดเด่น คือ เทศบาลมีการจัดให้มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (Daycare) และสามารถจัดบริการมากกว่าที่รัฐกำหนดได้หากมีสภาพคล่องทางการเงินมีงบประมาณสนับสนุนให้แก่ผู้ปกครองที่ปรับปรุงบ้านให้เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและจะมีการจัดผู้ตรวจผลสำเร็จในการจัดการศึกษา รับผิดชอบในการจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นนั้น ๆ มีระบบการสนับสนุนและช่วยเหลือด้านการศึกษา 3 ระดับ คือ 1) การให้ความช่วยเหลือทั่วไป 2) การให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติม 3) การให้ความช่วยเหลือพิเศษและมีนวัตกรรมการศึกษา Phenomenon-based Approach หรือการเรียนรู้แบบ Phenomenon-based Learning สอดคล้องกับ ไกรยศ ภัทราราท (2558, หน้า 79) ที่ได้ศึกษา ความสำเร็จของการจัดการศึกษาของนครเชียงใหม่ ซึ่งนครเชียงใหม่ได้รับการจัดอันดับให้เป็นระบบการศึกษาที่ดีที่สุดในโลกจากการทดสอบ PISA ระยะ 6 ปีที่ผ่านมา และมีประสิทธิภาพสูงในการลดช่องว่างระหว่างคุณภาพของโรงเรียนได้อย่างประสบผลสำเร็จ โดยผลการพัฒนาคุณภาพเด็กให้มีผลคะแนนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในระดับสูง ซึ่งปัจจัยที่ทำให้นครเชียงใหม่สามารถทำให้เด็กส่วนใหญ่มีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาใกล้เคียงกันได้มาจากการพัฒนานวัตกรรมจัดการโรงเรียนและการกระจายอำนาจเพื่อช่วยลดช่องว่างคุณภาพระหว่างโรงเรียนให้เหลือน้อยที่สุด ด้วยมาตรการลดช่องว่างทางคุณภาพการศึกษา 3 มาตรการ คือ 1) มาตรการจัดกลุ่มสถานศึกษาตามตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน 2) มาตรการสร้างเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนแบบทวีภาคี 3) มาตรการพัฒนาครูแบบประกบตัว (Teacher Coaching/Mentoring) ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลสู่ความเป็นเลิศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน หลายองค์กรใช้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพองค์กร เป็นแนวทางเพื่อปรับปรุงและให้โตมาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ Linder and Brooks (2004) ที่ได้ระบุว่า การที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) ซึ่งสอดคล้องกับ พุทธิภา เล็กคงสันเทียะ (2560, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา เรื่องรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 โดยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษามี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระดับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, สื่อออนไลน์) ที่ได้ให้ข้อมูลว่าการขับเคลื่อนการบริหารด้วยระบบคุณภาพและการจัดการเรียนสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ คือ คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

2. ผลการศึกษาแนวโน้มนโยบายคุณภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผลจากผลการศึกษาแนวโน้มนโยบายคุณภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า โดยมีผลการ EDFR รอบที่ 1 มีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Interquartile Range Q3-Q1 ไม่เกิน 1.50) ในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด แนวโน้มนโยบายการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด และเป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 99.96 และ จากผลการ EDFR รอบที่ 2 มีความสอดคล้องของความคิดเห็น (Interquartile Range Q3-Q1 ไม่เกิน 1.50) ในทุกหมวดและทุกตัวชี้วัด แนวโน้มนโยบายการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด

32 ตัวชี้วัด มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับ มากที่สุด และ เป็นภาพอนาคตที่พึงประสงค์ ร้อยละ 100 จึงสรุปได้ว่า จากการดำเนินการ EDFR ทั้ง 2 รอบ แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด ของกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นฉันทามติ (Consensus) และมีความเป็นเอกฉันท์ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า จะมีการนำแนวทางการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลสู่ความเป็นเลิศ โดยนำแนวทางการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ทั้ง 7 หมวด 32 ตัวชี้วัด มาใช้เป็นเกณฑ์ในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับ Linder and Brooks (2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการ จัดการ Accenture ได้ระบุไว้ว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible) 5) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) และ 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) สอดคล้องกับ Frank (2006) ที่ระบุว่าองค์การที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (Set Ambitious Targets) 2) การแบ่งปันค่านิยมกับบุคลากรที่อยู่ในองค์การ (Shared Values) 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชื่อมโยงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ (Focus & Alignment) 4) ต้องมีความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว (Organizational Agility) สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที และ 5) ต้องมีการเชื่อมต่อบริการต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์การ (Shared Business Model) สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2565, สื่อออนไลน์) ที่ได้ให้ข้อมูลว่าการขับเคลื่อนการบริหารด้วยระบบคุณภาพและการจัดการเรียนสอนที่มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญ คือ คุณภาพการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ โดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) หมวด 3 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholders) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) หมวด 5 บุคลากร (Workforce) หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) และ หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กรวิโร ชาวดี (2563, บทคัดย่อ) เรื่อง แนวทางพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพัทลุงตามแนวคิด

ทักษะชีวิตและอาชีพ โดยผลการวิจัย พบว่า 1) ผลลัพธ์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สูงสุด คือ ผลลัพธ์ด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (PNIModified = 0.383) และการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดคือด้านกลยุทธ์ (PNIModified = 0.469) มีทักษะชีวิตและอาชีพด้านการคิดริเริ่ม มีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด (PNIModified = 0.488) 2) แนวทางพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 6 แนวทาง โดยเรียงลำดับความต้องการจำเป็น ดังนี้ (1) แนวทางพัฒนาด้านกลยุทธ์ มี 2 แนวทางรอง และ 11 วิธีการดำเนินการ (2) แนวทางพัฒนาด้านบุคลากร มี 2 แนวทาง รอง และ 7 วิธีการดำเนินการ (3) แนวทางพัฒนาด้านการปฏิบัติการ มี 2 แนวทางรอง และ 8 วิธีการ ดำเนินการ (4) แนวทางพัฒนาด้านการนำองค์กร มี 2 แนวทางรอง และ 7 วิธีการดำเนินการ (5) แนวทาง พัฒนาด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 2 แนวทางรอง และ 7 วิธีการดำเนินการ (6) แนวทางพัฒนาด้านนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี 2 แนวทางรอง และ 7 วิธีการดำเนินการ สอดคล้องกับ สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564 หน้า 31) ได้อธิบายว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อผลการดำเนินงานที่เป้นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) จะเป็นการสร้างพลังให้สถาบันการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนรู้ ปรับปรุงผลการดำเนินการทุกด้านและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้แผน กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร ระบบปฏิบัติการและผลลัพธ์มีความสอดคล้องกัน การนำเกณฑ์นี้ไปใช้ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สถาบันการศึกษาของตนอยู่ใน ตำแหน่งใดและต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์ฯ จะช่วยให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบ บริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมของ สถาบันการศึกษานั้น ๆ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 7 หมวด ในการบริหารและดำเนินงาน ได้แก่ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) ลูกค้า (Customers) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) บุคลากร (Workforce) 6) ระบบปฏิบัติการ (Operations) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) ซึ่งทั้ง 7 หมวดนี้ ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่บูรณาการกันเป็นหนึ่งเดียว สามารถจัดการ เรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหากุ้ดแข็ง และโอกาสพัฒนา ปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่ม ผลผลิต และความมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หมวด 1 การนำองค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน และผู้ปกครองอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากร ของนักเรียน ผู้ปกครองชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนา การจัดการศึกษาในท้องถิ่น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้าง การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้มีการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน ควรมีการสร้างนวัตกรรม การให้บริการที่ทั่วถึงทุกกลุ่มและเฉพาะกลุ่มตามความต้องการพิเศษ เพื่อตอบสนองได้ทัน ความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนด ตัวชี้วัด ที่สามารถใช้ติดตามงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบการสื่อสารสู่ผู้ใช้งาน ทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและผู้รับบริการจากภายนอกปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างระบบการสรรหาและดูแลบุคลากรใหม่ มีกระบวนการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงาน มีการพัฒนาระบบการทำงาน ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิ

ประโยชน์สำหรับบุคลากร มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการสนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่มาสร้างนวัตกรรม ด้านหลักสูตร นวัตกรรมด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอยู่เสมอ มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการป้องกันภัยคุกคาม บนโลกไซเบอร์ มีการป้องกันข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการ จัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านบุคลากรและให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล องค์กร การดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยเชิงอนาคต เรื่อง บทบาทของผู้นำในการขับเคลื่อนอนาคต การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
2. ควรมีการดำเนินการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล: บทวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ
3. ควรมีการดำเนินการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล: มุมมองของผู้มีส่วนได้เสีย

บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2542). **คู่มือประชาชน สำหรับตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)**. กรุงเทพฯ: กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2562). **บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเทศฟินแลนด์**. สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2564, จาก <http://gg.gg/v6eta>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2563). **แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561–2565)**. กรุงเทพฯ: กองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2564). **ที่ตั้งโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2565, จาก <https://data.go.th/dataset/school-location>
- กรวิรุ์ ขาวดี. (2563). **แนวทางพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดพัทลุงตามแนวคิดทักษะชีวิตและอาชีพ**. สารนิพนธ์ ค.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กรุงเทพธุรกิจ. (2565). **สร้างเทศบาลแห่งการเรียนรู้ ถอนรากความเหลื่อมล้ำ**. สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2565, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/social/884110>
- โกลินทร์ ไทยจํานงค์ศิลา. (2558). **การมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบูรณ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ไกรยศ ภัทรวาท. (2558). **ริเซตการศึกษาท้องถิ่นเพื่อสร้างความเป็นธรรมทางสังคม**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2522). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน**. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2544). **เทคนิคการวิจัยขนาดแบบ EDFR ในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). **ขนาดตศึกษาและการวิจัยขนาดต**. กรุงเทพฯ: รัฐสภาสาร.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2552). **การวิจัยขนาดต. วารสารสมาคมการวิจัย, 13(2), 9–13.**
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ: พิษณุเศพรินทร์ตั้งเซ็นเตอร์.

- ทงทองภูเบศร์, ประกอบ คุณนาร์กษ, วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์, กิจพิณัฐ อุสาโท และสุคนธ์ทิพย์
 ทินาภรณ์. (2562). **อนาคตภาพของรูปแบบการประเมินและการประกันคุณภาพ
 การศึกษาภายนอกในระดับอุดมศึกษาในทศวรรษหน้า The Scenario of External Quality
 Evaluation and Assurance Model for Higher Education in the Next Decade.**
 กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- ทรงชัย ทองปาน. (2565). **การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นกลไกลดความ
 เหลื่อมล้ำทางด้านการศึกษา.** กรุงเทพฯ: วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบัน
 พระปกเกล้า.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย (ผู้บรรยาย). (12 กุมภาพันธ์ 2542). **การเขียนบทความวิจัย.** กรุงเทพฯ:
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นาดล ร่มโพธิ์. (2565). **ZeeZcore OKR Community.** สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2565,
 จาก <https://shorturl.asia/OrumW>
- บุญมี พันธุ์ไทย. (2553). **เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research).**
 กรุงเทพฯ: ภาควิชาการประเมินและการวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญรวม เทียมจันทร์. (2560). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560.** กรุงเทพฯ:
 อินส์พัล.
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549. (8 มกราคม 2550). **ราชกิจจานุเบกษา.** 124(2 ก), 1-3.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). **ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** วิทยานิพนธ์ ปริญญาตรี,
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- พลากร ชูรินทร์. (2561). **อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 และการสื่อสารในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562-2571).** **วารสารมนุษยศาสตร์และ
 สังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์,** 20(2), 29-40.
- พัทธนันท์ ปรีชาพรประเสริฐ. (2552). **การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของเทศบาลในจังหวัด
 สระบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์, พระนครศรีอยุธยา.
- พัชรชัย พัฒนสุวรรณ. (2554). **โรงเรียน อบจ. : บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ในการบริหารจัดการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ ร.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- พายุพงศ์ พายุหะ. (2556). **อนาคตภาพการมัธยมศึกษาไทย ภายในปี พ.ศ. 2570**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- พีรภาว บุญเพลิง. (2558). **อนาคตภาพการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยตามความต้องการของชุมชน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- พุทธิภา เล็กคงสันเทียะ. (2560). **รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31**. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์. (2564). **การศึกษาเชิงผลิตภาพ (Productive Education) การเรียนการสอนเพื่อสร้างผลผลิตและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). **การจัดการศึกษาท้องถิ่น: โดยชุมชน เพื่อชุมชน และสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: บุคพอยท์.
- วันชัย มีชาติ. (2559). **การบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันทนา อมตราริยกุล. (2552). **อนาคตภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ในทศวรรษหน้า**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิญญู บุญลอย, ชีริงกร วรบำรุงกุล, มนต์วี วิชัยวงษ์ และเริงวิษณุ นิตโคตร. (2564). **โควิด-19 กับ การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม. ศึกษาศาสตรสาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 5(1), 44-57.**
- วิชัย ลิมปิติกรานนท์. (2564). **OKR Guide**. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2565, จาก OKR THAI.COM : <https://www.okr-thai.com/okr-guide/>
- วิชุดา กิจธรรม. (2556). **การคาดการณ์อนาคตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : การประยุกต์ใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). **การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). **ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR**. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- วิสิทธิ์ ไรจน์พจนรัตน์. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). (2563). **New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร**
เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ. สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2565, จาก
<https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/>
- สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2563). **ยกระดับคุณภาพการศึกษา บทบาท**
ท้องถิ่นยุคใหม่ไปไกลกว่าที่คิด. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2565, จาก
<https://shorturl.asia/yTOon>
- สมหมาย เรืองรัตน์. (2555). **การมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของ**
โรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. นครศรีธรรมราช: โรงเรียน
 เทศบาลวัดศรีสมบุญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3.
- สัมมา ธรนิธย์. (2560). **หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงาน**
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBECQA ปี 2565-2568. สืบค้นเมื่อ
 25 พฤศจิกายน 2565, จาก <https://secondary.obec.go.th/newweb>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). **ระบบราชการ 4.0.** สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน
 2565, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Mzk>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงาน**
ภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
 ราชการ (ก.พ.ร.).
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2562). **เครื่องมือการมองอนาคต FORESIGHT**
TOOLS. กรุงเทพฯ: สถาบันการมองอนาคตนวัตกรรม (IFI).
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2564). **เกณฑ์คุณภาพ**
การศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566. กรุงเทพฯ:
 อัมรินทร์พรินตึงแอนด์พับลิชซิง.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2564). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566.**
 กรุงเทพฯ: ตะวันออก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). **รายงานการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ**
เทศบาล. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561-2579.** กรุงเทพฯ:
 프리ทวานกราฟฟิค.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). **OKRs กับการประกันคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). **นวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาในประเทศไทยและประเทศที่คัดสรร เพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- สิทธิพันธ์ พูนเอียด. (2564). **การบริหาร การพัฒนา แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2561). **ศาสตร์ว่าด้วยการวิจัยอนาคตการณ์ Futures Research Science**. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุทธิวัฒน์ มากมี. (2561). **อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศไทย. วารสารการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร**, 9(1), 212–224.
- สุทธิศักดิ์ นันทวิทย์. (2558). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิม เขต 2. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 6(1), 214–226.
- สุชาลินี โพธิจันทร์. (2558). **PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**. สืบค้นเมื่อ 16 กรกฎาคม 2565, จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สุบัน มุขระโกษา. (2557). **การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR**. ขอนแก่น: สำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาหยวน วิสุทธิญาณเมธี. (2557). **การมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทศบาลวัดศรีสมบุญรณเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน**. วิทยานิพนธ์ รป.ม., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- Apple Classroom of Toorow–Today. (2008). **Uderstanding of 21st Century Skills and Outcomes**. Retrieved Feb, 20, 2020, from aliapple.com/acot2/principles
- Armand, V. F. (1983). **Total Quality Control Industrial Engineering Series**. Michigan: McGraw–Hill.
- Certo, S. C. (2000). **Modern Management** (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Charantimath, P. M. (2003). **Total Quality Management**. Delhi: Pearson Education India.
- Deming, E. W. (2009). **PDCA (Online)**. Retrieved July 16, 2022, from http://uac.kka.ac.th/metamorph_grass/QA/Report/PDCA.pdf
- Eyob, E. (2012). **Customer–Oriented Global Supply Chains: Concepts for Effective Management: Concepts for Effective Management**. Hershey, Pennsylvania: IGI Global.
- Frank, B. (2006). **Business Performance Management Magazine**. Englewood of Cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.
- Gordon, J. R. (1999). **Organizational Behavior : A Diagnostic Approach** (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Gordon, M. (1994). **The Concise Oxford Dictionary of Sociology**. New York: Oxford University.
- Gordon, T. J. and Hayward, J. J. (1968). Initial Experiments with the Cross–Impact Matrix Method of Forecasting. **Futures**, 1(2), 100–116.
- Gordon, T. J. and Helmer, O. (1978). **Futures Research Methodology–The Delphi Method**. N.P.: n.p.
- Jerome, C. G. (1971). **The Futures Wheel**. Retrieved July 16, 2022, from <file:///C:/Users/testadmin/Downloads/06–FuturesWheel.pdf>
- Joseph, A. D. and Juran, J. M. (2010). **Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence** (6th ed.). New York: McGraw Hill
- Jupp, V. and Younger, M. P. (2004). A Value Model for The Public Sector. **Outlook**, 6(3), 42–51.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard : Translating Strategies into Action**. Boston: Harvard Business School.
- Kay, K. (2011). **Seven Steps to Becoming a 21st Century School or District**. Retrieved Feb 20, 2020, from <https://www.edutopia.org/blog/21st-century-leadership-overview-ken-kay>
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607–610.
- Linda, H. (2004). **The High Performance Organization; Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.

- Linder, J. C. and Brooks, J. D. (2004). Transforming the Public Sector. **Outlook**, 63, 74–83.
- Maslow, A. H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper and Rows.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterpris**. New York: McGraw–Hill.
- Murry, J. W. and Hammons, J. O. (1995). Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. **The Review of Higher Education**, 18(4), 423–436.
- Pike, R. J. and Barnes, R. J. (1995). **TQM in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement**. Texas: Springer.
- Rakuten, K. (2022). **A Theory of Human Motivation**. Retrieved July 14, 2022, from <https://www.kobo.com/ww/en/audiobook/a-theory-of-human-motivation-7>
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Stover, J. G. and Gordon, T. J. (1979). **Cross–Impact Analysis**. London: England Greenwood.
- Textor, R. B. (1980). **A Handbook on Ethnographic Futures Research** (3rd ed.). Stanford, California: School of Education and Department of Anthropology, Stanford University.
- Thomas, H., Lee, M. and Wilson, A. (2014). Future Scenarios for Management Education. **Journal of Management Development**, 33(5), 503–519.
- Thomas, J. C. (1999). **Principles and Practices of Organizational Performance Excellence**. Wisconsin: ASQ Quality.
- Thomas, T. M. (1971). **The Delphi Technique**. California: Santa Barbara City Schools.
- Wiggins, G. P. and McTighe, J. (2007). **Schooling by Design: Misson, Action, and Achievement**. Alexandria, Virginia: ASCD.
- William, O. (1981). **How American Business Can Meet the Japanese Challenge**. United States: Adison–Wesley.
- Wilson, D. C. and Thomas, H. (2012). The Legitimacy of Business Schools: What’s the Future?. **Journal of Management Development**, 31(4), 368–376.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา

UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. รศ.ดร.ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ อธิการบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. รศ.ดร.พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. รศ.ดร.สมบัติ ท้ายเรือคำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาประถมศึกษา
ภาควิชาหลักสูตร การสอนและการเรียนรู้
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. รศ.ดร.ประเวศ เวชชะ อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
5. ดร.ศราวุธ สุตะวงศ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่



ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

ชุดที่ 1

1. นายขจร ศรีชวโนทัย อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. นายสุพจน์ จิตรพิเชษฐ์ ผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น

ชุดที่ 2

3. รศ.ดร.ประวิต เอราวรรณ์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. ศ.วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

ชุดที่ 3

5. นายประชน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย
6. นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง
7. นางวิสา จรัสชวนะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญาในพระอุปถัมภ์ฯ



ภาคผนวก ค รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการดำเนินการ EDFR

กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี)

1. นายวันชัย จงสุทธานามณี นายกเทศมนตรีนครเชียงใหม่
2. นายธีระศักดิ์ ฑีฆายุพันธุ์ นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น
3. นายสาโรจน์ อังคณาพิลาส นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษา

4. รศ.ดร.ยงยุทธ ยะบุญคง อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5. รศ.ดร.เสาวณี สิริสุขศิลป์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
6. รศ.ดร.นันทวัฒน์ เจริญกุล ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. รศ.ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล

8. นางอำไพ จันทร์เงิน ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงใหม่
9. นางสาวสุวรรณา วัชรอาภาไพบูลย์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครภูเก็ต
10. นายมานพ ช่องตะคุ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

11. นางนงคัลักษณ์ ดุริยพันธ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 7 พังหมื่น
12. ว่าที่ร้อยตรีชลิทธิวิวัฒน์ กันยายน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลวัดท่าสะอาด
13. นางสาวสุชฎทัย ไชยมณี ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดศรีบูรรัตนาราม)
14. นายสิทธิพงศ์ วงศ์บุญกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1 สว่างวิทยา
15. นางพัชราภรณ์ อ่อนคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1 บุรีราษฎร์ครูณวิทยา

ภาคผนวก ง แบบสังเคราะห์เอกสาร



แบบสังเคราะห์เอกสาร เพื่อศึกษาแนวโน้มอนาคตการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

1. แนวคิดการจัดการศึกษาของเทศบาล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาในสังกัดเทศบาล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

3. แนวทางการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

4. แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

5. แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

6. แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

7. การศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study)

ประเด็นที่ศึกษา	สรุปผลการสังเคราะห์เอกสาร
1.
2.
3.

ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง เพื่อดำเนินการวิจัย
เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในเทศบาลนครพะเยา

ข้อมูลนิสิต

นายจตุพล โนมณี รหัสนิสิต 62206781

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทรศัพท์ 084-046-6051

E-mail: Jnomanee@Gmail.com



แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง สำหรับ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
ที่เป็นเลิศ และ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง
เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

โดย นายจตุพล โนมณี

นิสิตปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ-นามสกุลผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

ชื่อสถานที่ทำงาน

.....

หมายเลขโทรศัพท์

.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. สถานที่.....

เริ่มสัมภาษณ์ เวลา.....น. สิ้นสุดการสัมภาษณ์ เวลา.....น.

คำชี้แจง

การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การพัฒนากรอบแนวคิด โดยการศึกษาวិเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล และศึกษาโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ของเทศบาล ระยะที่ 2 การศึกษาอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า และ ระยะที่ 3 การสร้างอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ขณะนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก กับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของกำหนดนโยบายและ ส่วนปฏิบัติการในประเด็น ดังต่อไปนี้ 1) สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในปัจจุบัน 2) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล 3) การนำ องค์การ 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 7) การมุ่งเน้นบุคลากร 8) การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ 9) ผลลัพธ์การดำเนินการ และ 10) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการ บริหารจัดการโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

1. เพื่อสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในทศวรรษหน้า ในด้านการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ (Case Study) และแนวโน้มการกำหนด นโยบายและส่วนปฏิบัติการใน 10 ประเด็น คือ 1) สภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในปัจจุบัน 2) มีสิ่งใดเป็นภาพเชิงบวก สิ่งใดเป็นภาพเชิงลบและการบริหารโรงเรียน สังกัดเทศบาลควรดำเนินการตามแนวทางใด 3) การนำองค์การ 4) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 5) การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 6) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 7) การมุ่งเน้นบุคลากร 8) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 9) ผลลัพธ์ การดำเนินการ และ 10) ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในการบริหารจัดการโรงเรียน สังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

2. เพื่อนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยได้ รวบรวมไว้ สร้างแบบสอบถามรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน แล้วนำมา สร้างแนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิจัย โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงและครบถ้วน ผลการให้สัมภาษณ์ของท่าน จะเป็นข้อมูลในการนำไปกำหนดอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้าอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ ต่อไป

ขอบขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

(นายจตุพล โนมณี)

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรการศึกษาศุขวิทย์บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ภาคผนวก จ แบบสอบถาม EDFR



แบบสอบถามความคิดเห็นจากทรงคุณวุฒิ
ประกอบการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

นายจตุพล โนมณี รหัสนิสิต 62206781

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทรศัพท์ 084-046-6051

Email : Jnomanee@Gmail.com



แบบสอบถามความคิดเห็นจากทรงคุณวุฒิ โดยใช้ เทคนิคเดลฟาย ประกอบการวิจัย
เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

ข้อมูลนิสิต

นายจตุพล โนมณี รหัสนิสิต 62206781

การศึกษาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โทรศัพท์ 084-046-6051

แบบสอบถามการวิจัย EDFR (รอบที่ 1)

เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

แบบสอบถามชุดนี้ สร้างจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า การสังเคราะห์ข้อมูลในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของเทศบาลและองค์กรที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาลที่เป็นเลิศ (Case Study) ประกอบด้วย

1. นายขจร ศรีชวโนทัย (อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) 2) ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย (อดีตเลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า) 3) รองศาสตราจารย์ ดร.ประวิต เอราวรณ (เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา) 4) นายสุพจน์ จิตรพิษฐ์ (อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น) 5) นายประชวน เขื่อนเพชร (ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย เทศบาลนครเชียงราย จ.เชียงราย) 6) นายบุญธรรม โบราณมูล (ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลวัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จ.ขอนแก่น) 7) นางวิสา จรัสชวนะเพท (ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญา ในพระอุปถัมภ์ เทศบาลนครภูเก็ต จ.ภูเก็ต)

โดยการตอบแบบสอบถามการวิจัย EDFR เรื่อง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ในครั้งนี้ เป็นการดำเนินการในรอบที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่าน (ผู้เชี่ยวชาญ) ได้ประเมินแนวโน้มแต่ละด้าน ว่าจะมีโอกาสความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งแนวโน้มดังกล่าวนั้น พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสอบถามการวิจัย EDFR เรื่อง อนาคตภาพ การบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในนครเชียงใหม่ ครั้งที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ 17 ท่าน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น (นายกเทศมนตรี)

- 1.1 นายวันชัย จงสุทธนามณี นายกเทศมนตรีนครเชียงใหม่
- 1.2 นายธีระศักดิ์ ธิษายพันธ์ุ นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น
- 1.3 นายสาโรจน์ อังคณาพิลาส นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาขาการบริหารการศึกษา

- 2.1 รศ.ดร.ยงยุทธ ยะบุญจง อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- 2.2 รศ.ดร.เสาวณี ลีริสุขศิลป์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 2.3 รศ.ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.4 รศ.ดร.รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ

3. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาสังกัดเทศบาล

- 3.1 นางอำไพ จันทร์เงิน ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครเชียงใหม่
- 3.2 นางสาวสุวรรณา วัชรอาภาไพบุลย์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครภูเก็ต
- 3.3 นายมานพ ช่องตะคุ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น

4. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารโรงเรียนในสังกัดเทศบาล

- 4.1 นางนงคัลักษณ์ ดุริยพันธ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 7 ผังหมื่น
- 4.2 ว่าที่ร้อยตรีชลิทธิภักดิ์วัฒน์ กัญยานน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล วัดท่าสะอาด
- 4.3 นางสาวสุขฤทัย ไวชมภู ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 (วัดศรีบูรรัตนาราม)
- 4.4 นายสิทธิพงศ์ วงศ์นุกูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1 สว่างวิทยา

4.5 นางพัชราภรณ์ อ่อนคำ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
บุรีราษฎร์ดรุณวิทยา

4.6 นางกาญจนา จันทมัตตุการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1
(ถนนนครนอก)

4.7 นายกิตติ รัชฎวงศ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 1 บ้านจะบังติกอ



แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาล
ในทศวรรษหน้า ที่มีโอกาสเป็นไปได้



ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับตัวท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

21-30 ปี

31-40 ปี

41-50 ปี

มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

ต่ำกว่า 5 ปี

6-15 ปี

16-30 ปี

มากกว่า 30 ปี

5. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่น

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านสาขาการบริหาร

(นายกเทศมนตรี)

การศึกษา (อาจารย์มหาวิทยาลัย)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร

การศึกษาสังกัดเทศบาล

โรงเรียนในสังกัดเทศบาล

(ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา)

(ผู้อำนวยการสถานศึกษา)

ตอนที่ 2 แนวโน้มอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่าน ประเมินความเป็นไปได้ของแนวโน้มแต่ละด้าน และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับระดับการประเมินของท่าน โดยให้น้ำหนักคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเป็นจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเป็นจริงมาก
- 3 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเป็นจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเป็นจริงน้อย
- 1 หมายถึง ความเป็นไปได้ของแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเป็นจริงน้อยที่สุด



ด้านที่ 1 การนำองค์การ	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					ภาพอนาคต (เลือกได้ 1 ช่อง)		เหตุผล (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
4. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลมีการสร้างการมี ส่วนร่วมของบุคลากร การมี ส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง								
5. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล มีการบริหารจัดการ สถานศึกษา โดยคำนึงถึง ผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัด การศึกษาในท้องถิ่น								



ด้านที่ 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					ภาพอนาคต (เลือกได้ 1 ช่อง)		เหตุผล (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
10. ผู้บริหาร ครู และ บุคลากรโรงเรียน ในสังกัดเทศบาล สามารถปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการ ในกรณี เผชิญสถานการณ์ ที่ไม่ปกติและสามารถ นำไปปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็ว								



ด้านที่ 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					ภาพอนาคต (เลือกได้ 1 ช่อง)		เหตุผล (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
27. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมสร้างระบบรักษาความ ปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคาม บนโลกไซเบอร์ การป้องกัน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบ การตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน								



ด้านที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือเป็นจริง (เลือกได้ 1 ช่อง)					ภาพอนาคต (เลือกได้ 1 ช่อง)		เหตุผล (ถ้ามี)
	5	4	3	2	1	พึง ประสงค์	ไม่พึง ประสงค์	
28. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมดำเนินการตามภารกิจงาน ในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านหลักสูตร กระบวนการจัดการ เรียนรู้ กระบวนการทำงานและ การให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มี ประสิทธิผล								
29. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาลให้ ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความ พึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
30. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาลให้ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร								
31. ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เทศบาล ให้ความสำคัญและ มุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร								
32. ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากร โรงเรียนในสังกัดเทศบาล ร่วมดำเนินการตามภารกิจงาน ในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถ ดำเนินการได้บรรลุผลลัพธ์ตาม แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามพันธกิจ								

ขอขอบคุณอย่างสูงที่สละเวลาให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ครับ

ภาคผนวก ข แบบสอบถาม แนวโน้มผลกระทบไขว้ (Cross-impact Analysis) ด้วย
แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form)

คำถาม

การตอบกลับ

313

การตั้งค่า



แบบสอบถาม ความเป็นไปได้และผลกระทบ ไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง ประกอบการวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการ บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษ หน้า (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด เทศบาล)

ข้อมูลติดต่อ

นายจตุพล โนมณี รหัสนิสิต 62206781 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา โทรศัพท์ 084-046-6051

* ระบุว่าเป็นคำถามที่จำเป็น

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง อนาคตภาพการบริหาร
โรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า เนื้อหาข้อความในแบบสอบถามนี้ เป็นข้อมูลที่ได้จากทัศนะของกลุ่ม
ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 34 ท่าน ซึ่งได้ความเห็นเกี่ยวกับ อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน
ทศวรรษหน้า การตอบแบบสอบถามของท่าน จะเป็นการพิจารณาถึงโอกาสความเป็นไปได้ของอนาคตภาพการ
บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ในด้านต่าง ๆ 7 หมวด ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้
โปรดแสดงความคิดเห็นตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ด้วย

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นไปได้ เกี่ยวกับอนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษ
หน้า

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริง

1 1. เพศ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- ชาย
 หญิง
 ไม่ต้องการระบุ

2 2. อายุ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- มากกว่า 50 ปี

3 3. วุฒิการศึกษาการศึกษาสูงสุด *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

4 4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- ต่ำกว่า 5 ปี
- 6 - 15 ปี
- 16 - 20 ปี
- มากกว่า 20 ปี

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นไปได้ เกี่ยวกับอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลใน
ทศวรรษหน้า (7 หมวด 32 ข้อคำถาม)**

แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย กลุ่มข้อความที่แสดงถึงอนาคตสภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า ขอให้ท่านพิจารณาว่า มีโอกาสเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่มีโอกาสเป็นไปได้ ตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

100 คะแนน	สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้	มากที่สุด
80 คะแนน	สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้	มาก
60 คะแนน	สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้	ปานกลาง
40 คะแนน	สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้	น้อย
20 คะแนน	สำหรับข้อความที่ท่านเห็นว่า มีความเป็นไปได้	น้อยที่สุด

หมวด 1 การนำองค์กร

จำนวน 5 ข้อคำถาม

- 5 1. การให้ความสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์สู่การบรรลุพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 6 2. การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างเคร่งครัด ป้องกันทุจริตสร้างความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ในการดำเนินการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 7 3. การสร้างระบบการสื่อสารกับบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยสื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะ 2 ทิศทาง *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 8 4. การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 9 5. มีการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและท้องถิ่น การมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาในท้องถิ่น *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

จำนวน 5 ข้อคำถาม

- 10 1. การสร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 11 2. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 12 3. จัดทำแผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนกลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก *
โรงเรียน

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 13 4. การติดตามผลของการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และมีการรายงานผล
อย่างมีประสิทธิภาพ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 14 5. การสามารถปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีเผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จำนวน 4 ข้อคำถาม

- 15 1. มีการสร้างระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการนักเรียนและผู้ปกครองที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงได้ง่าย *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 16 2. มีการดำเนินการประเมินผลความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ ในการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียน *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 17 3. การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 18 4. มีกระบวนการพิจารณาข้อเสนอต่าง ๆ ที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จำนวน 4 ข้อคำถาม

- 19 1. มีระบบการนำข้อมูลและสารสนเทศ มาใช้ในการกำหนดตัวชี้วัด ที่สามารถใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรภายใน นักเรียนผู้ปกครองและผู้รับบริการจากภายนอก *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 20 2. มีระบบการวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัวชี้วัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองการจัดการ *
เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลาและเชิงรุก

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 21 3. มีระบบการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการและวิเคราะห์ขีดความสามารถของโรงเรียน *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 22 4. มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศและระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ *
และใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

จำนวน 5 ข้อคำถาม

- 23 1. ระบบการสรรหา การว่าจ้าง และดูแลบุคลากรใหม่ ด้วยการประเมินทักษะ สมรรถนะ และการประเมินจำนวนบุคลากรที่จำเป็นต้องมีในแต่ละงานหรือกลุ่มงาน *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 24 2. มีการพัฒนาระบบการทำงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 25 3. มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีนโยบายด้านสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20



- 26 4. มีการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีการพัฒนาหน้าที่การงานของบุคลากรและ
หัวหน้างานในขนาดของโรงเรียน *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 27 5. มีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

จำนวน 4 ข้อคำถาม

- 28 1. มีการออกแบบระบบการบริหารจัดการ การปรับปรุงและการนำเทคโนโลยีใหม่ มาสร้าง
นวัตกรรมด้านหลักสูตร ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนและมีการปรับปรุงกระบวนการ
ทำงานอยู่เสมอ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 29 2. มีการสร้างระบบการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการและ *
ความพึงพอใจแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จอย่าง
ต่อเนื่อง

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 30 3. มีการสร้างระบบปฏิบัติการในการดำเนินการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากร เพื่อสร้างควมมี *
ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 31 4. มีการสร้างระบบรักษาความปลอดภัย การป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ การป้องกัน *
ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จำนวน 5 ข้อคำถาม

- 32 1. มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านหลักสูตร กระบวนการ *
จัดการเรียนรู้ กระบวนการทำงานและการให้บริการที่มุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มี
ประสิทธิผล

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 33 2. มีการให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของนักเรียนและผู้มี *
ส่วนได้ส่วนเสีย

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 34 3. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านบุคลากร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 35 4. มีการให้ความสำคัญและมุ่งเน้นผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 36 5. มีการดำเนินการตามภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ทำให้สามารถบรรลุผลลัพธ์ตามแผนกลยุทธ์
 วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดตามพันธกิจ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการวิเคราะห์ผลกระทบไขว้ระหว่างแนวโน้มเหตุการณ์สืบเนื่อง

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้

ประกอบด้วยกลุ่มข้อความที่แสดงถึง อนาคตภาพการบริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า 7
 หมวด ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญ
 กับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้น
 บุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยขอความอนุเคราะห์
 ท่าน พิจารณาว่า ในแต่ละหมวดนั้น ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกันของแต่ละคู่
 มากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาระดับ ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน ดังนี้ 100 , 80 , 60
 , 40 และ 20 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

100 สำหรับ	ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน	มากที่สุด
80 สำหรับ	ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน	มาก
60 สำหรับ	ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน	ปานกลาง
40 สำหรับ	ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน	น้อย
20 สำหรับ	ความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน	น้อยที่สุด

- 37 1. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ *
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กับ หมวด 1 การนำองค์กร

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 38 2. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความ
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 1 การนำองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 39 3. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การ
วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 1 การนำองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 40 4. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร กับ หมวด 1 การนำองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 41 5. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบ ปฏิบัติการ กับ หมวด 1 การนำองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 42 6. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ กับ หมวด 1 การนำองค์กร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 43 7. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 1 การนำองค์กร *
กับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 44 8. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความ *
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 45 9. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การ *
วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 46 10. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 47 11. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ กับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 48 12. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการกับ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 49 13. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 1 การนำ
องค์กร กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 50 14. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 2 การวางแผน *
เชิงกลยุทธ์
กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 51 15. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การ
วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน
เสีย *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 52 16. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้น
บุคลากร *
กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง
- 100
 80
 60
 40
 20
- 53 17. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน ของ หมวด 6 การมุ่งเน้น *
ระบบปฏิบัติการ
กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง
- 100
 80
 60
 40
 20
- 54 18. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบต่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การ *
ดำเนินการ
กับ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง
- 100
 80
 60
 40
 20

- 55 19. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 1 การนำองค์กร *
กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 56 20. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 2 การวางแผน *
เชิงกลยุทธ์
กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 57 21. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความ *
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ
ความรู้

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 58 22. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 59 23. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 60 24. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
กับ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 61 25. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 1 การนำองค์กร *
กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 62 26. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 2 การวางแผน *
เชิงกลยุทธ์
กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 63 27. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความสำคัญ
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 64 28. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 65 29. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 66 30. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ กับ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 67 31. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 1 การนำ
องค์กร กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 68 32. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 2 การวางแผน
เชิงกลยุทธ์ *
กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 69 33. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความ
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 70 34. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 71 35. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 72 36. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ กับ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 73 37. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 1 การนำ
องค์กร กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 74 38. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 2 การวางแผน *
เชิงกลยุทธ์
กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 75 39. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบท่อกัน ของ หมวด 3 การให้ความ
สำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 76 40. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

- 77 41. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ *

ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

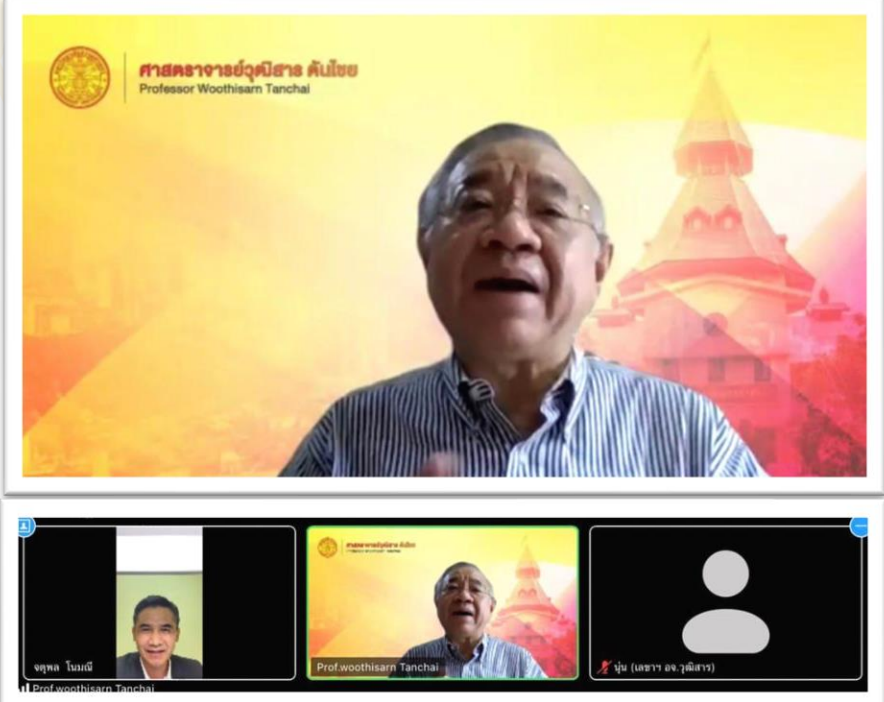
- 78 42. ระดับความน่าจะเป็นแบบมีเงื่อนไข ที่มีผลกระทบบต่อกัน ของ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ กับ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ *

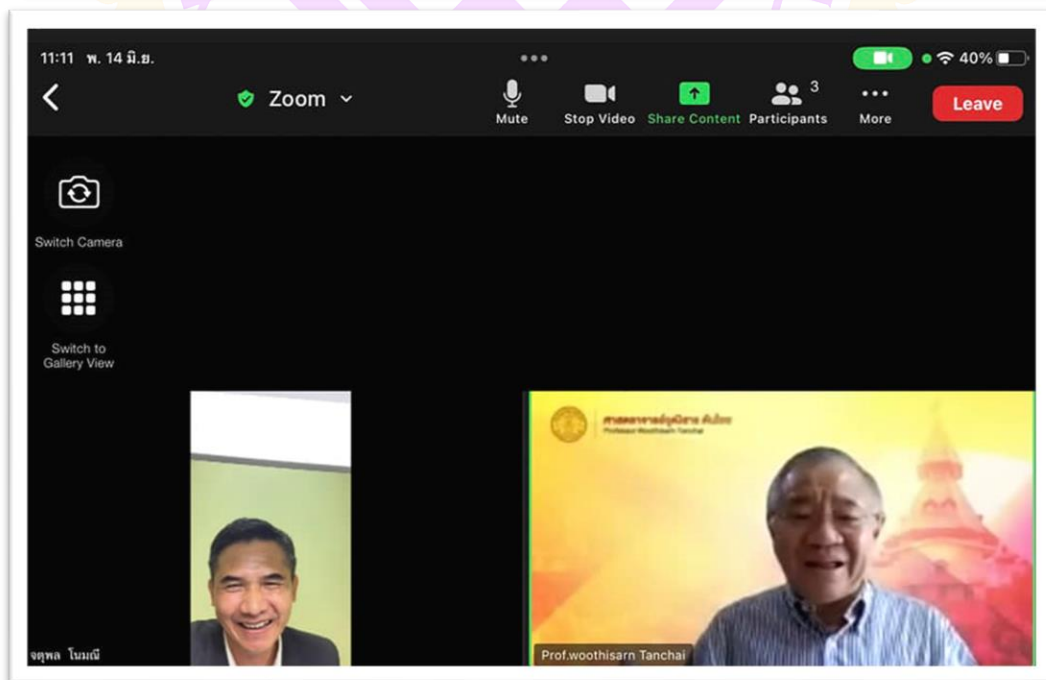
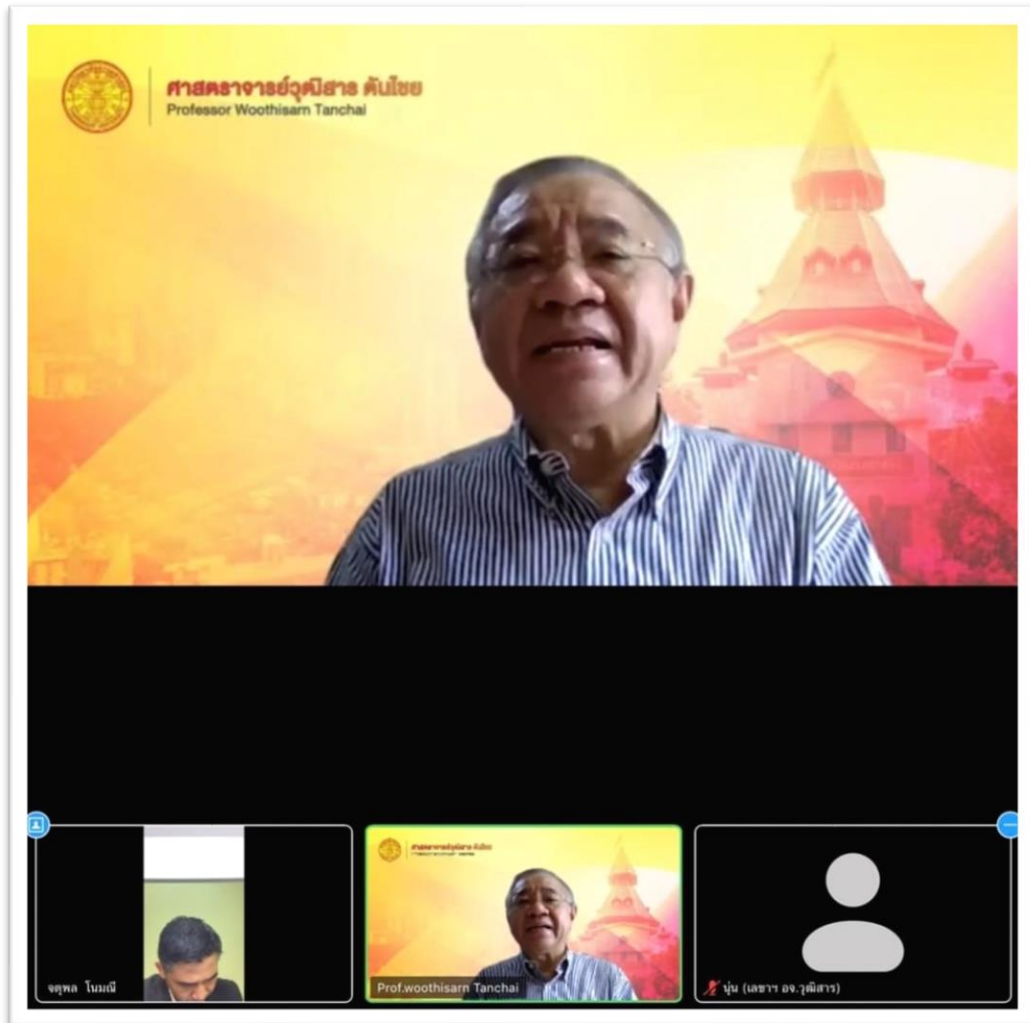
ทำเครื่องหมายเพียงหนึ่งช่อง

- 100
 80
 60
 40
 20

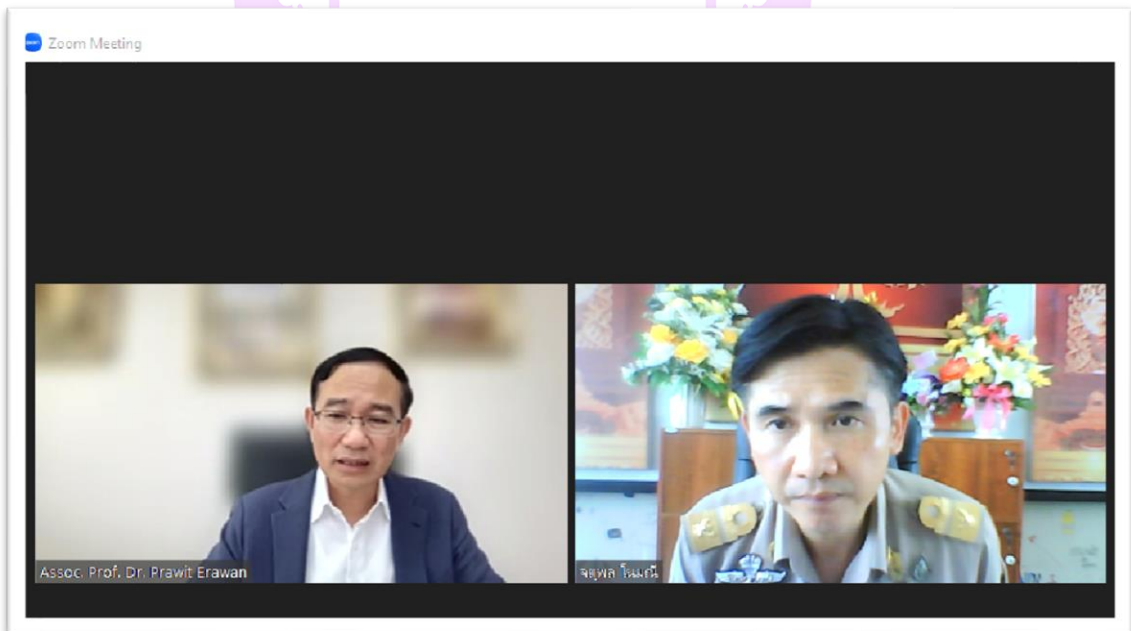
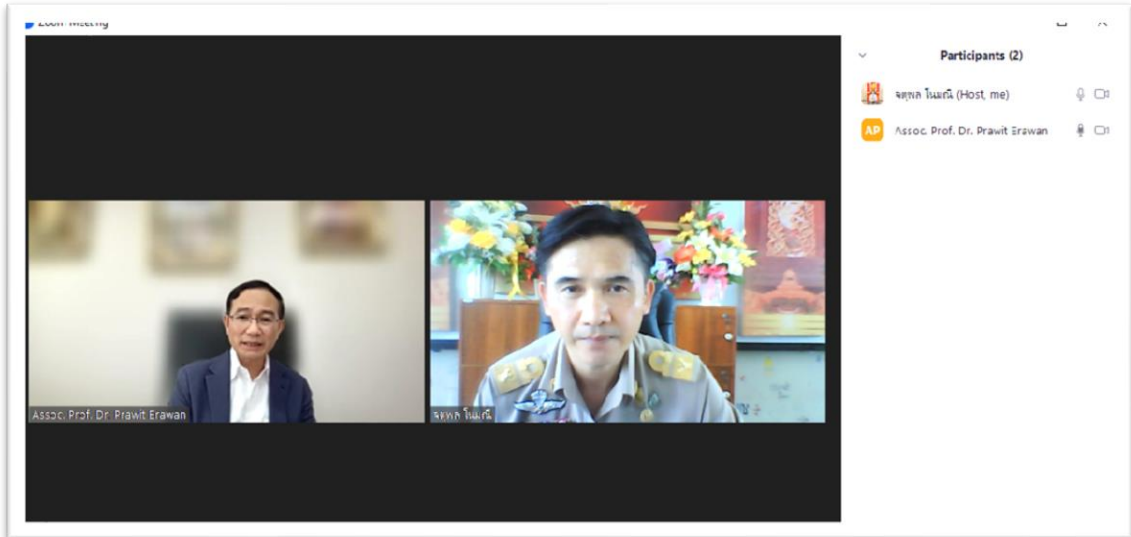
ภาคผนวก ซ ภาพการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

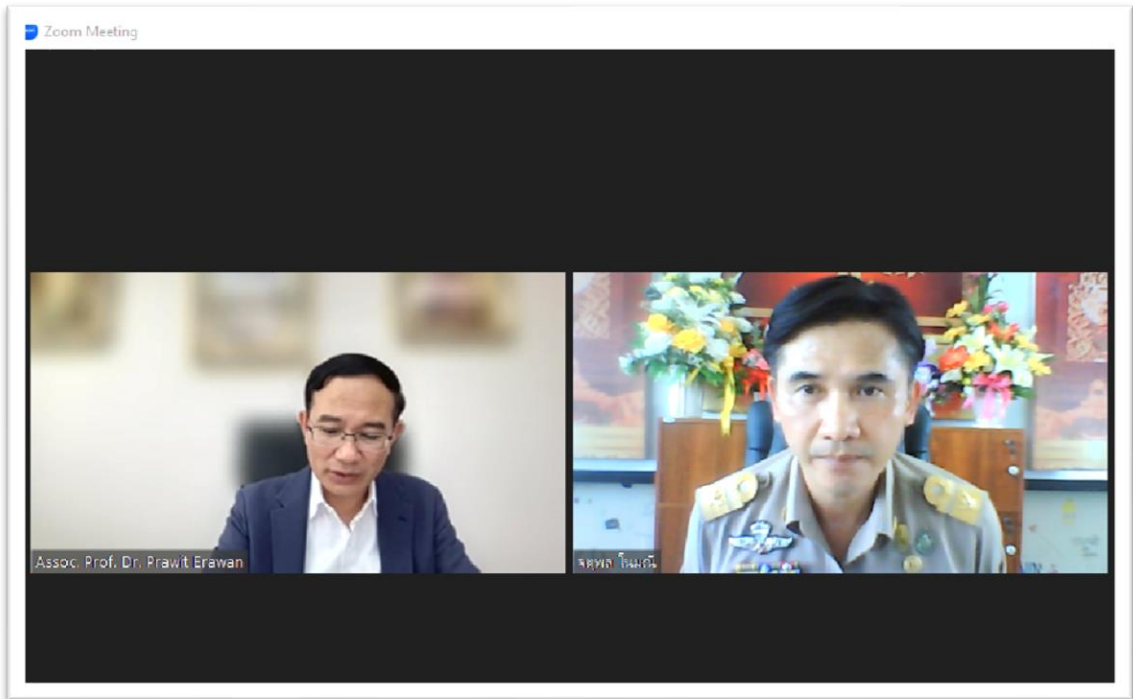
ภาพการสัมภาษณ์ ศาสตราจารย์ วุฒิสาร ตันไชย เลขานุการสถาบันพระปกเกล้า
วันที่ 14 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น. – 11.30 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้
Application Zoom



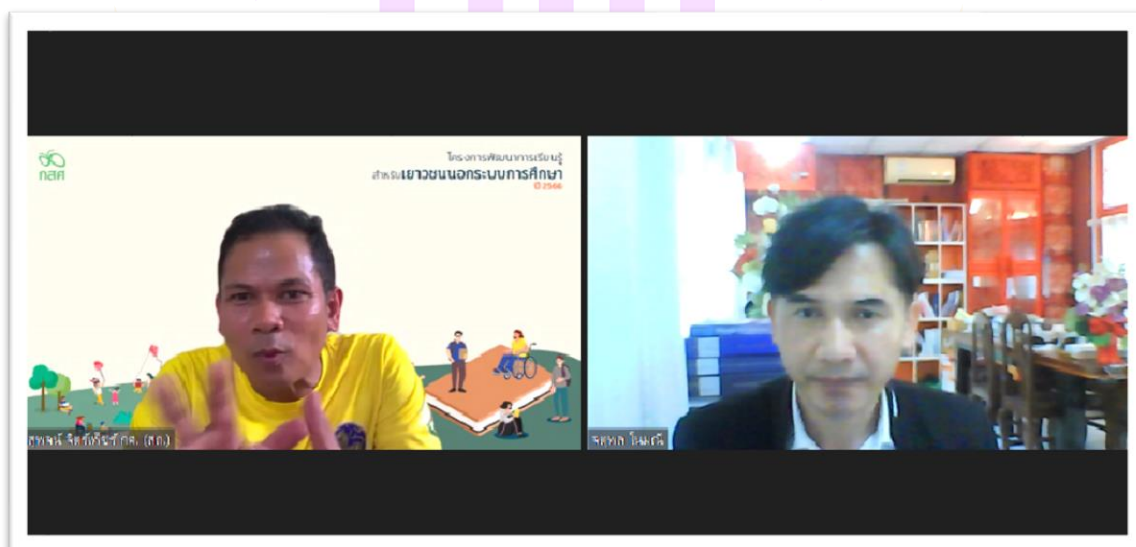
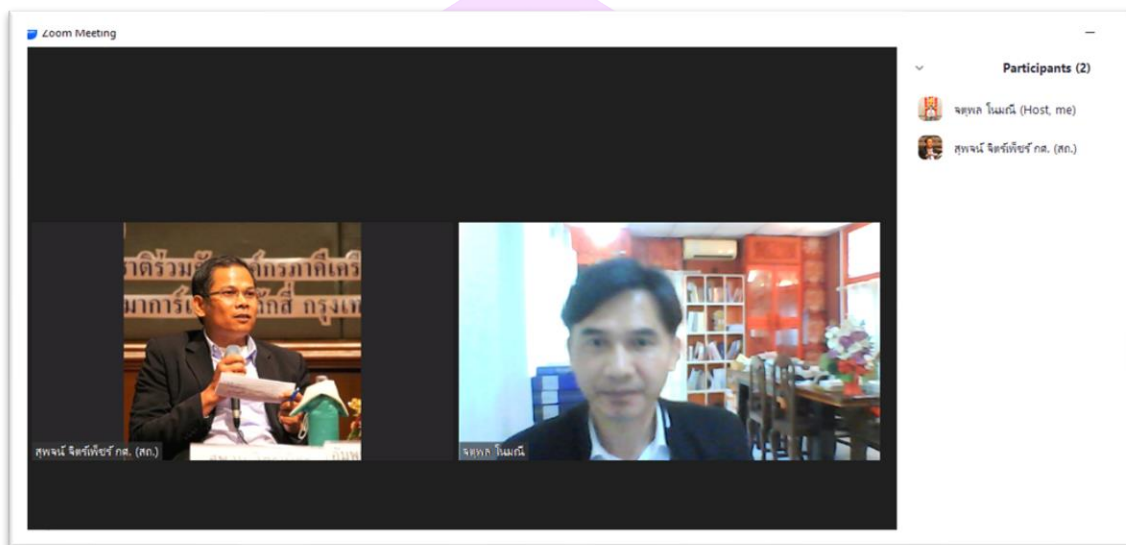


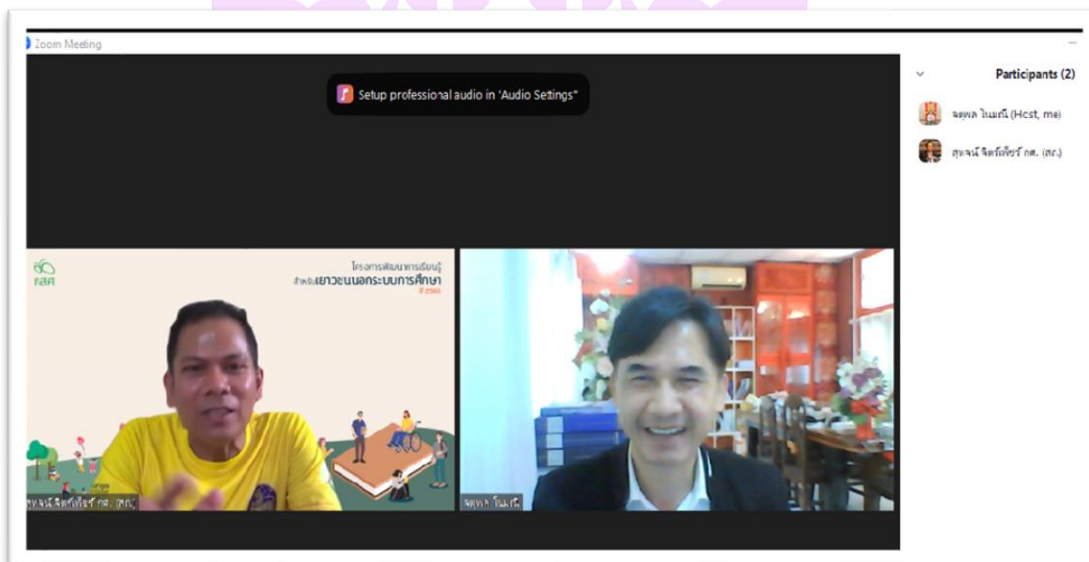
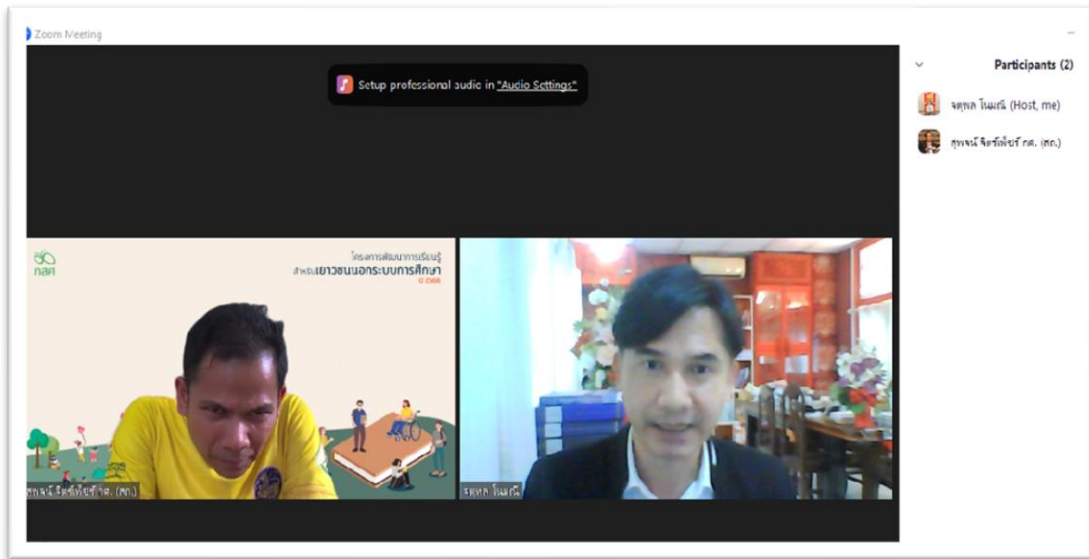
ภาพการสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ประวิต เอราวรรณ์ เลขาธิการคณะกรรมการ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ วันที่ 22 พฤษภาคม
พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น. – 11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom





ภาพการสัมภาษณ์ นายสุพจน์ จิตร์เพชร ท้องถิ่นจังหวัดยะลา อดีตผู้อำนวยการกองส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น. – 11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom

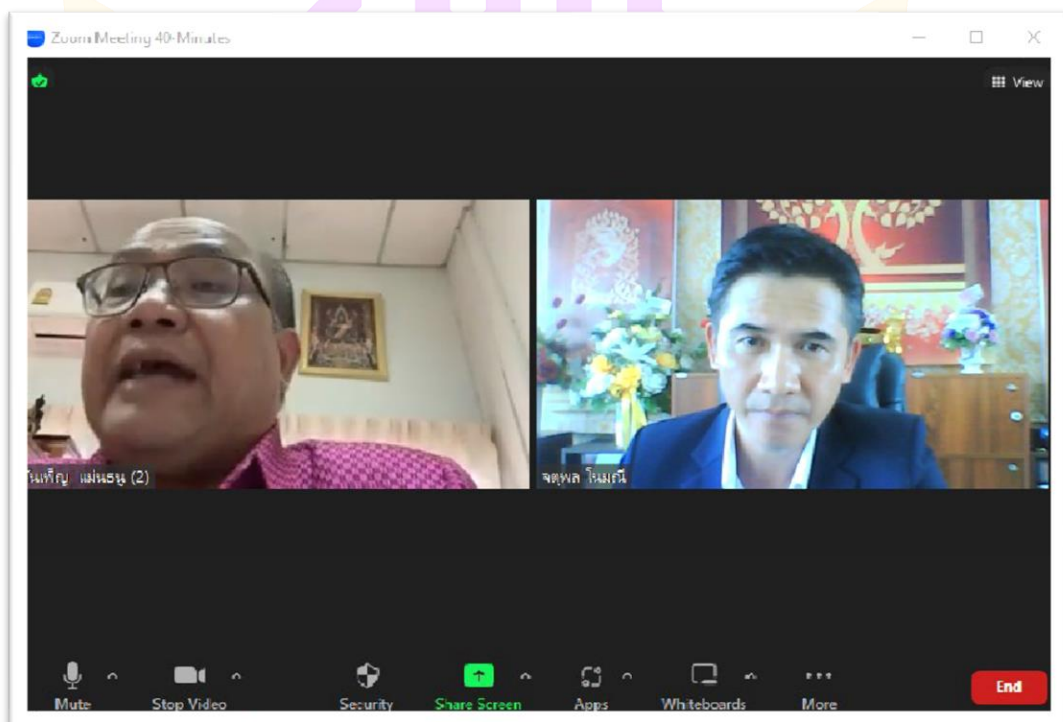
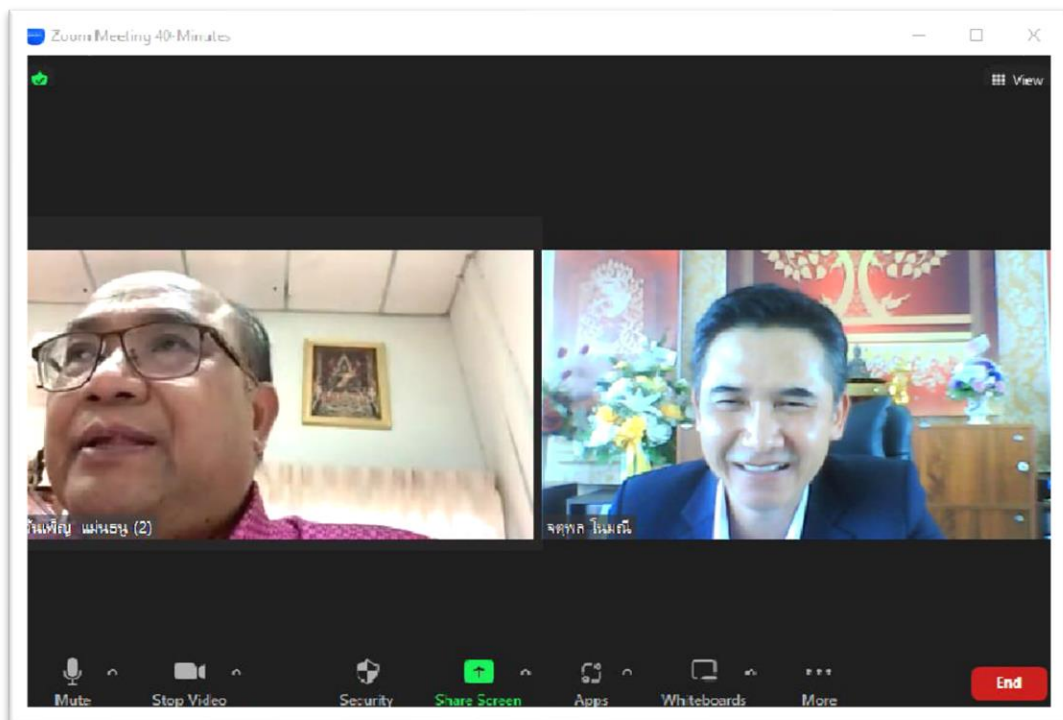




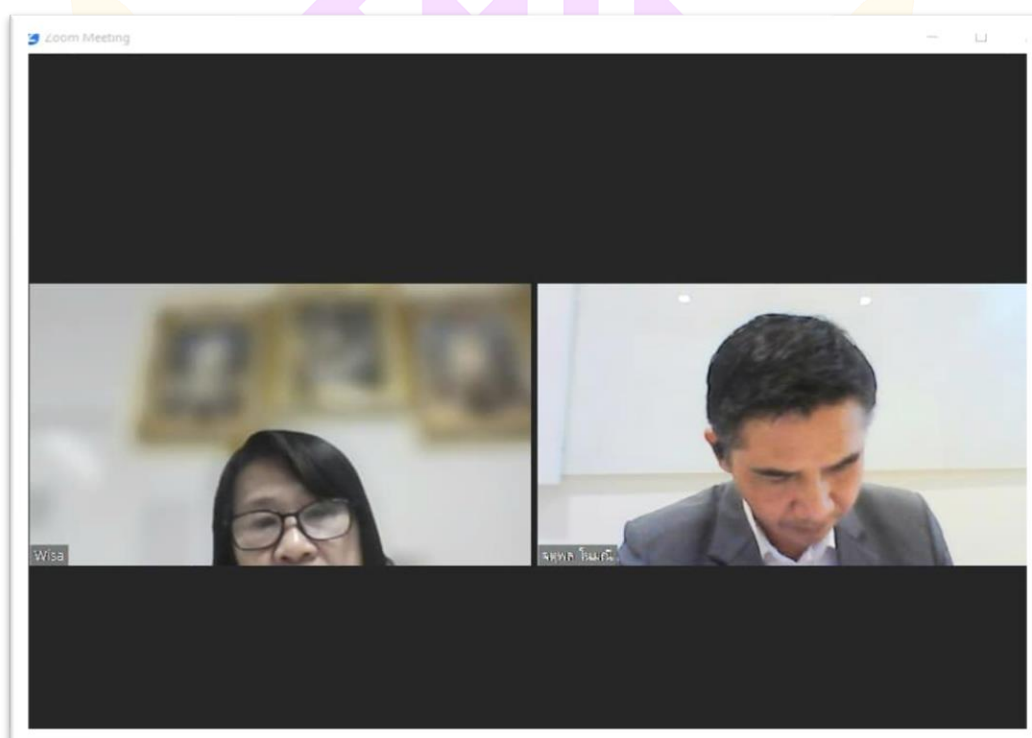
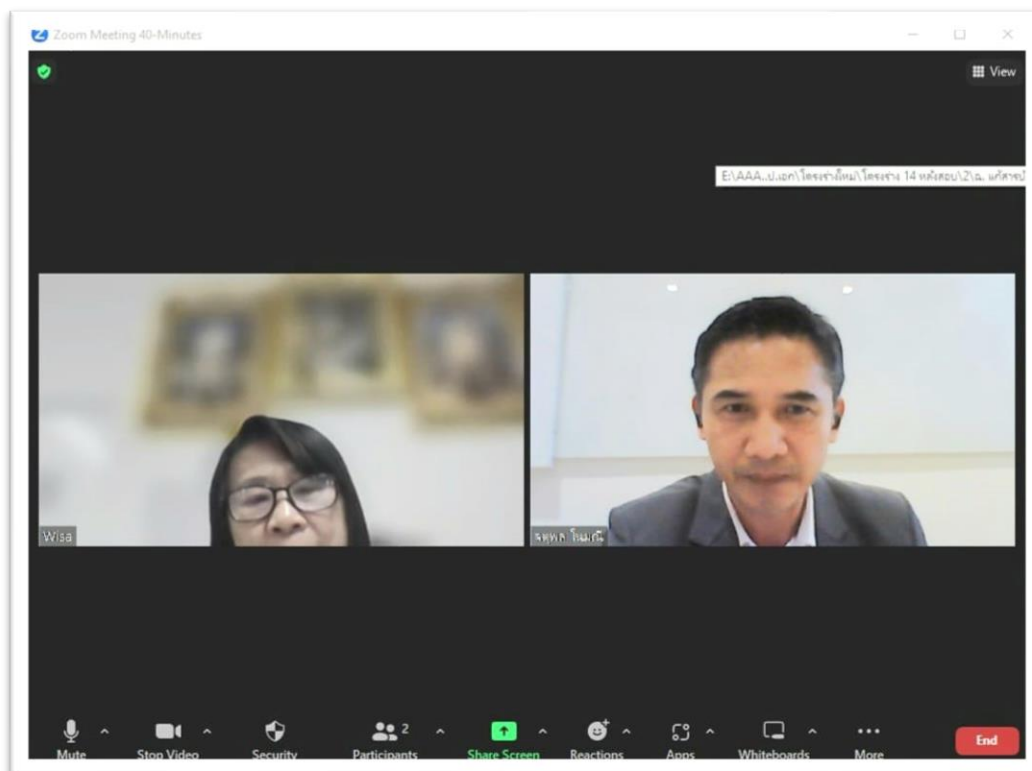
ภาพการสัมภาษณ์ นายประชวน เขื่อนเพชร ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย จ.เชียงราย วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 10.00 น. – 12.00 น. ณ โรงเรียนเทศบาล 6 นครเชียงราย

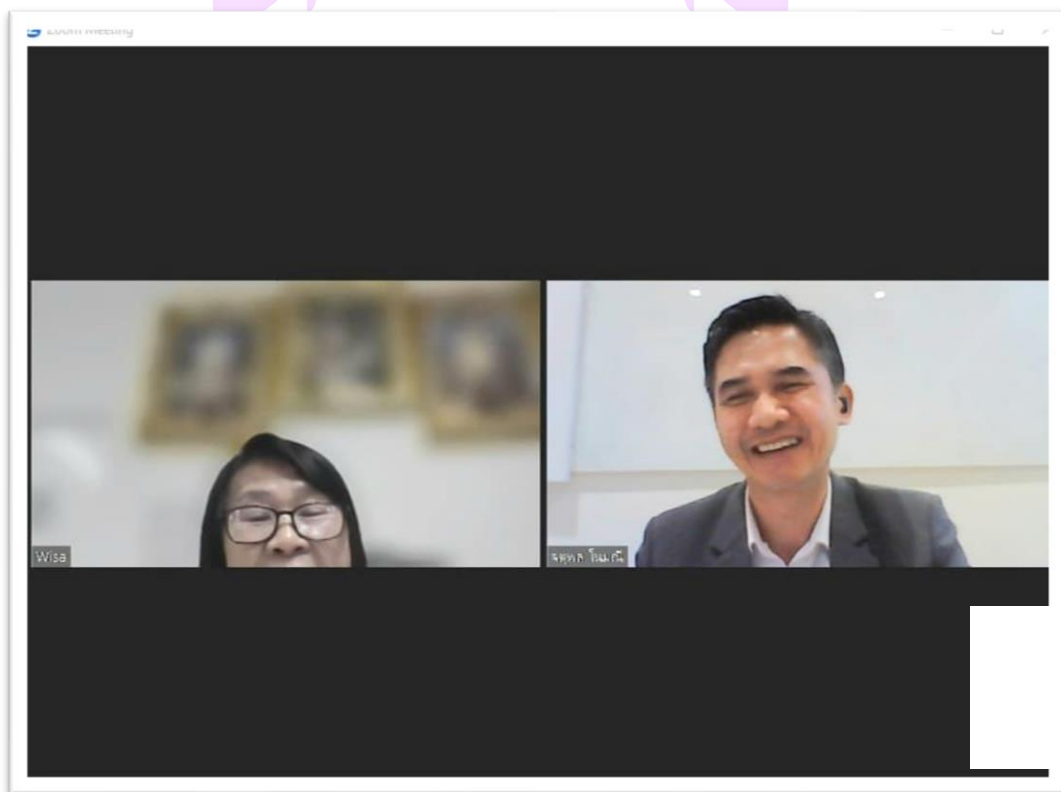
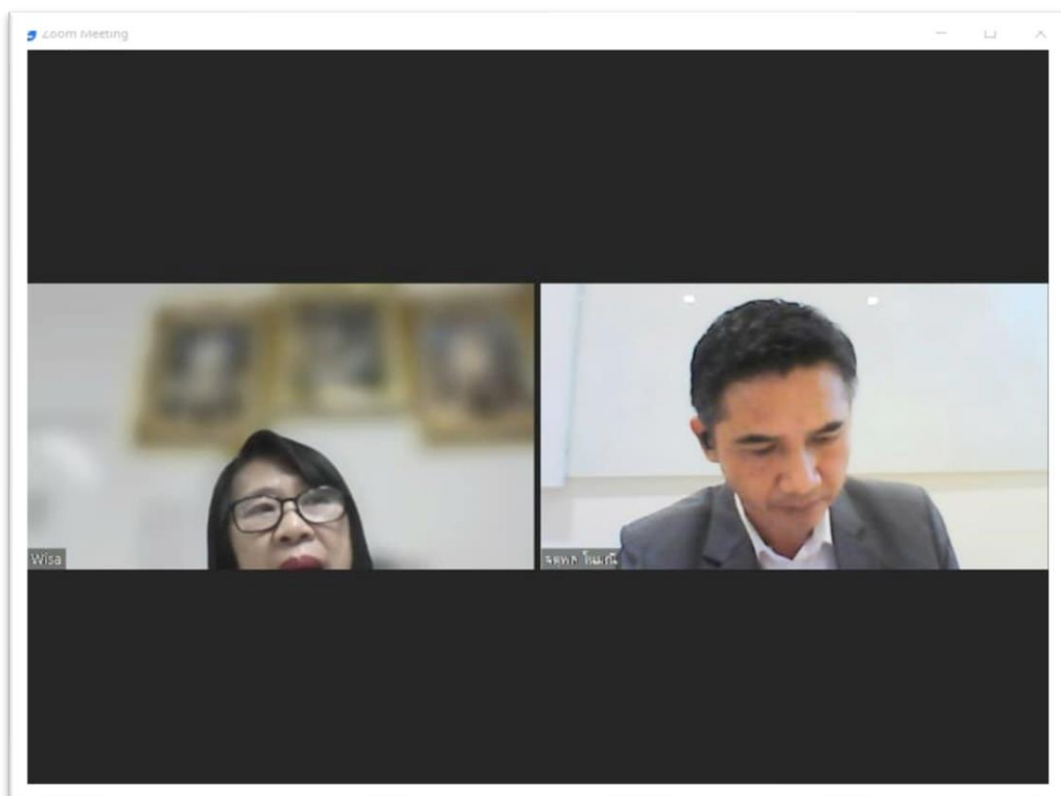


ภาพการสัมภาษณ์ นายบุญธรรม โบราณมูล ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล
วัดกลาง เทศบาลนครขอนแก่น จ. ขอนแก่น วันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2566 เวลา 09.30 น. –
11.00 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom



ภาพการสัมภาษณ์ นางวิสา จรัสชวนะเพท ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล
ปลุกปัญญา ในพระอุปถัมภ์ฯ เทศบาลนครภูเก็ต จ.ภูเก็ต วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2566
เวลา 10.00 น. – 11.30 น. ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยใช้ Application Zoom





ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	จตุพล โนมณี
วัน เดือน ปี เกิด	30 ตุลาคม 2520
สถานที่เกิด	สถานีอนามัยเชียงแสน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2562 ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย
ที่อยู่ปัจจุบัน	28/2 หมู่ 10 ตำบลรอบเวียง อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย รหัสไปรษณีย์ 57000
ผลงานตีพิมพ์	จตุพล โนมณี. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). แนวโน้มอนาคตภาพการ บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า. วารสารรัชต์ภาคย์ Rajapark Journal ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 18(58). จตุพล โนมณี. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). อนาคตภาพการบริหาร โรงเรียนสังกัดเทศบาลในทศวรรษหน้า. วารสารปัญญา, 31(3).

