

การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน



นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**A DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATIVE SYSTEM FOR EXCELLENCE OF  
PRIVATE SCHOOL**

**Miss Supaluck Sestapanich**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy, Management and Leadership**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic year 2007**

**Copyright of Chulalongkorn University**

สถาบันวิจัยการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์

โดย

สาขาวิชา

อาจารย์ที่ปรึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช

บริหารการศึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี

..... คณบดีคณะกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ สิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เฉลยชอด)

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช : การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
 เอกชน. (A DEVELOPMENT OF SCHOOL ADMINISTRATIVE SYSTEM  
 EXCELLENCE OF PRIVATE SCHOOL) อ. ที่ปรึกษา : ผศ. ดร.ปองสิน วิเศษศิริ,  
 อ.ที่ปรึกษาร่วม : รศ. ดร.ศิริเดช สุชีวะ, 367 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
 เอกชน โดยใช้แนวคิด / หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เป็นกรอบแนวคิด  
 เบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาถึงคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษา  
 เอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1  
 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ขั้นที่ 3  
 การออกแบบระบบ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ  
 สถานศึกษาเอกชน และขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย  
 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลัก  
 ของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4)  
 โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8)  
 การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด  
 35 องค์ประกอบ และมีแนวปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ



ภาควิชานโยบาย การจัดการ และ  
 ความเป็นผู้นำทางการศึกษา

ลายมือชื่อนิสิต..... *ณัฐวิมล เสงี่ยม* .....

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
 ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา..... *ปองสิน วิเศษศิริ* .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม..... *[Signature]* .....

## 4684649927 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: ADMINISTRATIVE SYSTEM FOR EXCELLENCE / PRIVATE SCHOOL

SUPALUCK SESTAPANICH : A DEVELOPMENT OF ADMINISTRATIVE SYSTEM FOR EXCELLENCE OF PRIVATE SCHOOL. THESIS ADVISOR : ASST. PROF. PONGSIN VISEDSIRI, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASSOC. PROF. SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D., 367 pp.

The purpose of this study was to develop the management system to be excellent private schools. It was based on the concepts of national quality awards and used benchmarking method by studying the characteristics and practice methods of private schools which were recognized as excellent schools. This study consisted of 5 steps, step 1 : study knowledge, step 2 : study characteristics and methods of excellent schools, step 3 : design system, step 4 : check system and step 5 : conclude the study. It was found that the management system for excellent private schools consisted of 9 elements. The elements was 1) leadership of school manager 2) focus on students, guardians and those who are involved 3) strategic planning 4) organization structure 5) focus on human resources 6) academic administration 7) financial management 8) general management and 9) information and knowledge management. Each element consisted of sub-elements and each sub-element consisted of methods that led to get the goal. There are 35 sub-elements and 209 methods.



Department Educational Policy, Management and Leadership Student's signature..... *Supaluck*

Field of study Educational Administration Advisor's signature..... *Pongsin Visedi*

Academic year 2007 Co-advisor's signature..... *Siridej*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ในทุกขั้นตอนของการวิจัย รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร. อมรชัย ตันติเมธ และ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี เณรยอด เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบระบบและคู่มือ ให้สัมภาษณ์ ให้ความคิดเห็น ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณบิดามารดาที่สนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจสำคัญให้ตลอดเวลาในการศึกษา นอกจากนี้ขอขอบใจบุคคลในครอบครัวทุกคนที่ได้ช่วยเหลืองานด้านอื่น ๆ ให้เป็นอย่างดี ท้ายสุดนี้ประโยชน์ที่พึงได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ขอบเขตในการวิจัย.....	6
วิธีดำเนินการวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ.....	57
แนวคิด ทฤษฎีขององค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.....	115
สรุปแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	127
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	129
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	144
ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง.....	147
ขั้นการวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ.....	147
ขั้นการออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.....	150
ขั้นการตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ สถานศึกษาเอกชน.....	150

ขั้นการสรุปและรายงานผลการวิจัย.....	153
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	154
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม.....	154
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงองค์ประกอบและแนวปฏิบัติของ สถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ.....	176
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของสถานศึกษา เอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548.....	179
ตอนที่ 4 ร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.....	211
ตอนที่ 5 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	227
ตอนที่ 6 ประเด็นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	277
ตอนที่ 7 ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.....	279
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	294
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	294
วิธีดำเนินการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย.....	294
สรุปผลการวิจัย.....	295
อภิปรายผลการวิจัย.....	300
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	309
รายการอ้างอิง.....	312
ภาคผนวก.....	321
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	321
ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	324
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	330
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	367



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ .....	86
2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารของรางวัลสำหรับสถานศึกษา.....	106
3 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	179
4 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	179
5 การศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	180
6 ประสบการณ์การบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน.....	181
7 อายุของสถานศึกษา.....	181
8 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัล พระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548.....	182
9 จำนวนสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา.....	183
10 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	188
11 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง.....	190
12 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร.....	193
13 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	195
14 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ.....	200
15 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป.....	205
16 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ.....	209
17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการกำหนดและ พัฒนาทิศทางของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	228
18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	229
19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการมอบอำนาจ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	230

20	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการทบทวนทิศทาง และติดตามผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	231
21	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้บริหารมี ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	232
22	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้บริหารมีส่วน ช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม/ชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	233
23	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำ แผนกลยุทธ์ที่เป็นวงจรและสามารถทำซ้ำได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	234
24	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการปฏิบัติตาม แผนกลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	235
25	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการควบคุม กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	235
26	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการทบทวน กลยุทธ์ระยะยาวตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	237
27	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความต้องการ และความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	237
28	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างและ การจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	239
29	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับ การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความ คิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	240
30	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัด โครงสร้าง องค์กรที่มีความคล่องตัวตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	241

31	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ของสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	242
32	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	243
33	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	243
34	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความ สำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	245
35	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความ สำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	247
36	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความ สำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	248
37	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความ สำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	250
38	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความ สำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	251
39	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	253
40	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัด กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	254
41	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้ผู้เชี่ยวชาญ.....	255

42	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการนิเทศอย่าง เป็นระบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	257
43	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการสื่อ และเทคโนโลยีการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	258
44	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดห้องเรียน ชั่วโมงการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	259
45	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างและ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	260
46	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการออกแบบ และบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	261
47	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารการเงิน อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	262
48	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างความ สัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	264
49	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	265
50	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการด้าน การตลาดและการประชาสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	266
51	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการ สารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับตามความคิดเห็น ของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	267
52	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัด วิเคราะห์ ผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ .....	268
53	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ.....	270
54	ประเด็นการพิจารณาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	277

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดเบื้องต้นในการวิจัย.....	6
2 ขั้นตอนและวิธีดำเนินงานประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาเอกชน.....	19
3 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่มีเป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ.....	76
4 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่างๆ ของรูปแบบ EQA.....	78
5 กรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์.....	84
6 ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ / แหล่งข้อมูลที่ศึกษา และผลที่ต้องการ.....	145
7 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ สถานศึกษาเอกชน.....	176
8 องค์ประกอบหลักของระบบที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	279
9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน .....	280

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

ปัจจุบันศาสตร์การบริหารได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาวิชาผสมผสานกันในลักษณะสหวิทยาการ (multidiscipline) และยังมี การนำทฤษฎีต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรในปัจจุบันมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 2-3) และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่ากลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร การสร้างศักยภาพขององค์กรธุรกิจทางหนึ่งก็คือ การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กรให้พร้อมรับกับทุกสถานการณ์ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลกำไรสูง ดังนั้นองค์กรภาคธุรกิจเอกชนจึงให้ความสำคัญกับระบบการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม โดยมุ่งให้ผลผลิตมีคุณภาพและถูกใจลูกค้า รวมทั้งคำนึงถึงประสิทธิภาพของการลงทุนด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2540 : 111) เช่นเดียวกับองค์กรทางการศึกษาที่ให้ความสนใจและนำแนวคิดและหลักการของระบบการบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2545: 13) โดยกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 6 ที่ว่าด้วยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกสังกัดต้องดำเนินการให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 และต้องได้รับการประเมินคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) (สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี จากข้อกำหนดดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ตระหนักและเร่งปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้ได้รับการรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ.

ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเกือบทุกประเภท ทุกระดับ มาตั้งแต่ พ.ศ. 2461 โดยในการบริหารจัดการนั้น ภาคเอกชนต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในระบบเพียงร้อยละ 14 เท่านั้น (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : ๓) แต่มีแนวโน้มที่ภาคเอกชนจะเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น โดยศึกษาได้จากจำนวนนักเรียนในสถานศึกษาเอกชนในระบบโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นทุกปี

จากปีการศึกษา 2544 จำนวน 2,021,045 คน เป็น 2,256,570 คนในปีการศึกษา 2548 (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2548 : 72) ประกอบกับบทบัญญัติของกฎหมายได้เอื้อต่อการให้ภาคเอกชนมาลงทุนด้านการศึกษา ดังเห็นได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ได้กำหนดให้รัฐสนับสนุนเอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และให้ความคุ้มครองการจัดการศึกษาอบรมของเอกชน และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในมาตรา 43-46 ได้กำหนดเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภท โดยรัฐต้องกำหนดนโยบายและมาตรการที่ชัดเจนในด้านการศึกษา และต้องให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนด้านวิชาการให้สถานศึกษาเอกชนมีมาตรฐานและสามารถพึ่งตนเองได้

แม้ว่ารัฐกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการจัดการศึกษา แต่นโยบายดังกล่าวยังขาดความชัดเจน ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายการรับนักเรียนของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เช่น การรับนักเรียนโดยไม่มี การขยายชั้นเรียน / ห้องเรียนเพิ่มตามความต้องการของผู้ปกครอง การรับนักเรียนรอบสอง (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2548 : 1) ตลอดจนการเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนของสถานศึกษาเอกชนกำหนดให้เก็บโดยอาศัยค่าใช้จ่ายรายหัวที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเป็นแนวทางในการพิจารณาอนุญาตเป็นปีๆ ไป ซึ่งไม่สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายจริงในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา (สกล สกลเดช และคณะ, 2543 : 28) ทำให้สถานศึกษาเอกชนไม่สามารถวางแผนการจัดการล่วงหน้าได้เหมือนธุรกิจอื่นๆ ซึ่งบางโรงเรียนไม่สามารถแบกรับภาระต่อไปได้ก็จะปิดกิจการไปในที่สุด นอกจากนี้ภายใต้ข้อผูกพันขององค์การค้าโลก (WTO) การบริการทางการศึกษาถือเป็นธุรกิจบริการประเภทหนึ่ง ซึ่งเป็นไปตามความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Service : GATS) ทำให้ต่างชาติสามารถเข้ามาลงทุนด้านการศึกษาในประเทศไทยได้ง่ายขึ้น และจากสถิติการศึกษาเอกชนปีการศึกษา 2548 (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2548 : 62) พบว่าจำนวนสถานศึกษานานาชาติได้เพิ่มขึ้นทุกปี และมีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากผู้ปกครองที่มีรายได้สูงนิยมส่งบุตรหลานไปเข้าเรียน เพราะเชื่อมั่นในมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของต่างประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2543 : 51) และจากงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2539) เรื่อง แนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภท

สามัญศึกษาในอนาคต พบว่า ผู้ปกครองยังคงนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถานศึกษาเอกชน แม้ว่าสถานศึกษาเอกชนเก็บค่าธรรมเนียมนการเรียนค่อนข้างสูงก็ตาม แต่ความนิยมก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่ว่าสถานศึกษาเอกชนเหล่านี้จะต้องเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงเท่านั้น

จากสภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการศึกษาเอกชนดังกล่าว ส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนตกอยู่ในสภาพการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชน และสถานศึกษานานาชาติ การบริหารงานที่ยึดแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและหรือมาตรฐานของสมศ. ที่ถือได้ว่าเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต่ำที่สถานศึกษาแต่ละแห่งจะต้องมี (สำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา, 2546) อาจไม่เพียงพอต่อสภาพปัญหาที่สถานศึกษาเอกชนเผชิญอยู่ ประกอบกับเงื่อนไขสำคัญในการที่ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนคือความมีคุณภาพและมาตรฐานสูงของสถานศึกษาเท่านั้น ดังนั้นสถานศึกษาเอกชนจึงควรรหาแนวทางหรือระบบการบริหารที่ทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่น มีมาตรฐานสูง ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ และแนวทางนี้ก็ยังสอดคล้องกับการประชุมระดมความคิดจากผู้แทนสมาคม/สถานศึกษาเอกชน รวมทั้งเจ้าหน้าที่และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อร่วมกันวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาสของสถานศึกษาเอกชน พร้อมทั้งกำหนดเป็นโครงการเร่งด่วนไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2549-2552) คือ “โครงการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ”

รางวัลทางด้านมาตรฐานที่เป็นเลิศขององค์กรในประเทศไทยที่เป็นที่กล่าวถึงก็คือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เป็นรางวัลที่รัฐบาลมอบให้กับองค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนมีผลประกอบการที่ดี โดยที่องค์กรที่ได้รับรางวัลต้องนำเสนอวิธีการปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) TQA มีจุดเน้นในเรื่องความเป็นเลิศขององค์กรไทยที่เริ่มใช้กับองค์กรทางธุรกิจก่อน แต่ในปัจจุบันได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศสำหรับพิจารณาใช้กับสถานศึกษาด้วย TQA ได้รับแนวคิดและเกณฑ์การพิจารณาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA แต่เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาของ TQA และ MBNQA แล้ว พบว่า ยังมีเนื้อหาไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทุกมิติของการศึกษา อาจเป็นเพราะแรกเริ่มมิได้ออกแบบเพื่อใช้กับสถานศึกษาโดยเฉพาะ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในประเทศไทยขณะนี้ยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานในเรื่องความเป็นเลิศที่ออกแบบโดยเฉพาะสำหรับสถานศึกษา เกณฑ์ความเป็นเลิศของสถานศึกษาจึงยังเป็นเรื่องที่ต้อง



มีการศึกษากันอย่างละเอียดและจริงจัง เพราะแม้จะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาเอกชนและระบบคุณภาพการศึกษาขององค์กรทางการศึกษาเอกชนอยู่บ้าง เช่น รื่นจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ศานิตย์ เขยชุ่ม (2543) ศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม เข้มทอง ศิริแสงเลิศ (2540) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกื้อต่อการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน โดยตรง

จากความสำคัญของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนและจากปัญหาที่สถานศึกษาเอกชนเผชิญอยู่ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตน เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษาเอกชนของไทยนำไปพัฒนาระบบการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้สถานศึกษาเอกชนมีศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงขององค์กร และเป็นทางเลือกที่ดีของผู้รับบริการต่อไป

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

### คำถามในการวิจัย

1. องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนเป็นอย่างไร

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดสำคัญดังนี้

ประการที่ 1 เป็นแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมา / แนวคิดเบื้องต้น ความหมาย (ตามคำสำคัญที่ปรากฏคือระบบ การบริหาร และความเป็นเลิศ) ความสำคัญ หลักการ/แนวคิดหลัก รูปแบบ และวิธีการของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ การศึกษาถึงรูปแบบมุ่งเน้นศึกษารูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติและรางวัลสำหรับสถานศึกษาทั้งของประเทศไทยและประเทศต่างๆ ซึ่งเป็นรูปแบบในเชิงประจักษ์ โดยรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ศึกษาคือ TQA, MBNQA, SQA, ABEA, EQA และ Deming prize ส่วนรางวัลสำหรับสถานศึกษาคือ รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนในฮ่องกง และโรงเรียนคุณภาพของสิงคโปร์

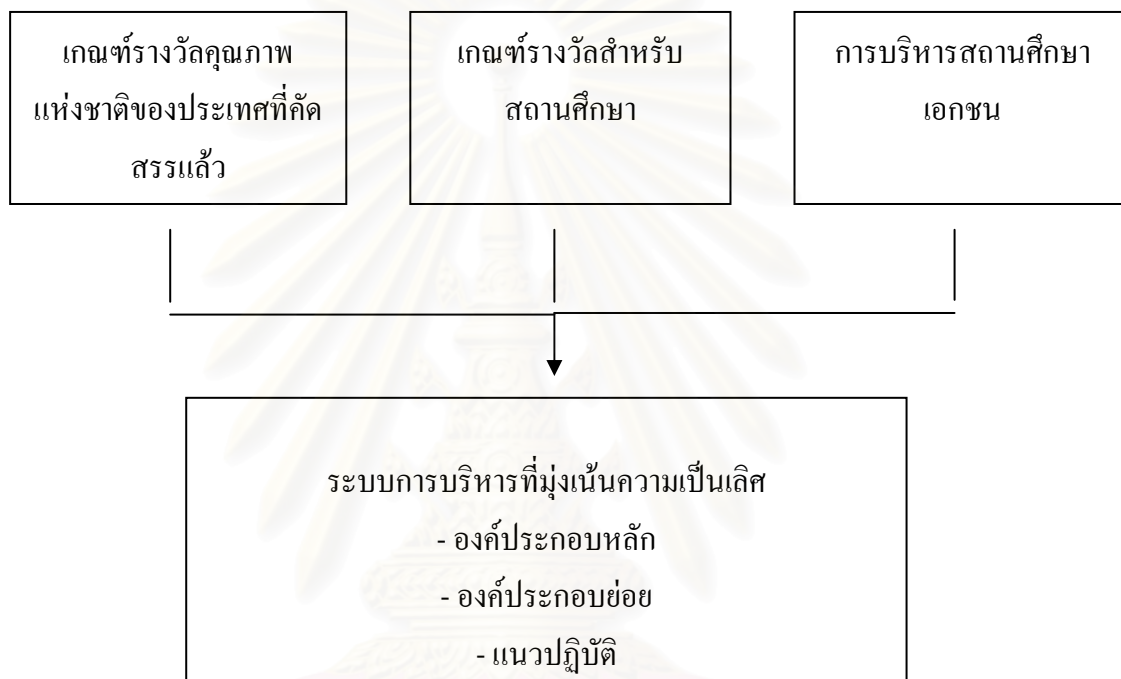
ประการที่ 2 การศึกษาการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน ได้แก่ สภาพและปัญหาของการบริหารสถานศึกษาเอกชน แนวทาง / วิธีการของการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2538-2542) มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ และการปฏิรูปทั้งโรงเรียน(สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549) ส่วนขอบข่ายงานของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารการเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไป โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลัก และงานด้านอื่นๆ เป็นงานสนับสนุน

ประการที่ 3 การศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดโครงสร้าง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป และการจัดการสารสนเทศและความรู้

ประการที่ 4 การศึกษาระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ เป็นการศึกษาภาคสนามในสถานศึกษาเอกชนที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกเกณฑ์ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา และใช้แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในตั้งแต่ปีการศึกษา 2539-2548 เพื่อสรุปถึงองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

จากแนวคิดทั้ง 4 ประการผู้วิจัยได้บูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย แสดงดัง  
แผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น



**ขอบเขตในการวิจัย**

### 1. หน่วยการวิเคราะห์

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่ดำเนินการในปีการศึกษา พ.ศ. 2549 และระยะเวลาดำเนินการในการวิจัยเริ่มตั้งแต่ มีนาคม 2549 - กรกฎาคม 2550

### 2. ประเด็นในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในประเด็นที่สำคัญ 2 ประเด็นคือ

2.1 องค์กรประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาจากเอกสารและภาคสนามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน

ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารงานทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้

## 2.2 แนวปฏิบัติ/วิธีการขององค์ประกอบย่อยของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

### 3. แหล่งข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาข้อมูลจากแหล่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยจำแนกเป็นข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากบุคคล ดังนี้

**3.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร** ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ งานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ รางวัลสำหรับสถานศึกษา องค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน

### 3.2 แหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคล

 ประกอบด้วย บุคคล 4 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อศึกษาถึงระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539-2548 จำนวน 110 ท่าน เพื่อศึกษาถึงสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อทำการตรวจสอบร่างระบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร จำนวน 14 ท่าน ประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 2 ท่าน คือ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสมาคมการศึกษาเอกชน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ นายกสมาคมการศึกษาเอกชน นายกสมาพันธ์โรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย และนายกสมาคมอนุบาลศึกษาแห่งประเทศไทย และกลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวน 9 คน

### 4. ข้อตกลงเบื้องต้น

ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลสถานศึกษาพระราชทาน จัดเป็นกลุ่มของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ และผู้บริหารกลุ่มนี้เป็นผู้บริหารชั้นนำที่มีความเข้าใจในระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนเป็นอย่างดี

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) ขั้นการวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ 3) ขั้นการออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 4) ขั้นการตรวจสอบและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และ 5) ขั้นการสรุปและรายงานผล รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

### 1. ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศของสถานศึกษา โดยการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับ แนวคิด/หลักการ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและต่างประเทศ รางวัลสำหรับสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นการศึกษาจากเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผลลัพธ์ที่ต้องการในขั้นตอนนี้คือ องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ

### 2. ขั้นการวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อศึกษาระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539-2548 โดยการใช้แบบสอบถาม ผลลัพธ์ที่ต้องการในขั้นตอนนี้คือ คุณลักษณะ องค์ประกอบหลัก และวิธีการ / แนวทางการปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศตามสภาพจริง

### 3. ขั้นการออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและวิธีการ / แนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ มาออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยระบุถึงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบย่อย ผลลัพธ์ที่ต้องการในขั้นตอนนี้คือ ร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

### 4. ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้เพื่อตรวจสอบร่างระบบที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน โดยแยกตามกลุ่มรวมทั้งหมด 4 กลุ่มด้วยกัน คือ 1)

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ 2) กลุ่มผู้กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเอกชน 3) กลุ่มผู้บริหารสมาคมการศึกษาเอกชน และ 4) กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีความเป็นเลิศ โดยร่วมกันพิจารณาถึงความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยออกแบบไว้ ด้วยการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น ผลลัพธ์ที่ต้องการในขั้นตอนนี้คือ ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

### 5. ขั้นตอนการสรุปและรายงานผล

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการนำผลที่ได้ในทุกขั้นตอนนี้มาจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันตามหน้าที่หรือกระบวนการทางการบริหาร เพื่อให้สถานศึกษามีสภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง ควรค่าแก่การยกย่อง และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ โดยพิจารณาว่าสถานศึกษาที่เป็นเลิศต้องมีกระบวนการอย่างเป็นระบบและดำเนินการทั่วทั้งสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และชุดขององค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยของระบบการบริหาร

องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง องค์ประกอบที่ได้มาจากการสังเคราะห์เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ และรางวัลสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โครงสร้างองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารงานด้านวิชาการ การบริหารการเงิน การบริหารงานทั่วไป และการจัดการสารสนเทศและความรู้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดและพัฒนาทิศทางของสถานศึกษา สื่อสารทิศทางไปยังบุคลากร มอบอำนาจในการตัดสินใจ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงคุณภาพ และมีธรรมาภิบาลรวมทั้งการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

**การวางแผนกลยุทธ์** หมายถึง สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลความคืบหน้าในการดำเนินงาน

**การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง** หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการกำหนดและจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

**โครงสร้างองค์กร** หมายถึง การที่สถานศึกษามีการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน และกำหนดเป็นแผนภูมิองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานศึกษา รวมทั้งมีความคล่องตัวด้วย

**การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร และการสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถานศึกษา

**การบริหารงานด้านวิชาการ** หมายถึง การที่สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ให้กับนักเรียน การวัดและประเมินผล การนิเทศ รวมทั้งการจัดการบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

**การบริหารการเงิน** หมายถึง การบริหารและการจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชี และพัสดุครุภัณฑ์ของสถานศึกษาเอกชน

**การบริหารงานทั่วไป** หมายถึง การบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารงานด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่กล่าวมา เพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการและอื่นๆ

**การจัดการสารสนเทศและความรู้** หมายถึง การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษา

**องค์ประกอบย่อย** หมายถึง ส่วนประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักของระบบ โดยกำหนดเป็นรายการหรือข้อความที่บ่งบอกถึงสภาพ / คุณลักษณะที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

**แนวปฏิบัติ** หมายถึง วิธีการ / กิจกรรมที่สถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศควรดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามรายการที่ระบุไว้ในองค์ประกอบย่อย

**สถานศึกษาเอกชน** หมายถึง สถานศึกษาในระบบที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับรวมกัน ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในปีการศึกษา 2549

## ประโยชน์ที่จะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทาง

1. การพัฒนาสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. ให้กับองค์กรทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ และในสังกัดอื่นๆ นำไปปรับปรุง หรือ ประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ
3. การพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาและองค์กรทางการศึกษา สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน

## การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดส่วนประกอบและลำดับการนำเสนอเนื้อหาของการรายงานผลการวิจัย โดย แบ่งออกเป็น 5 บทดังนี้

**บทที่ 1 บทนำ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ สรุปขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย

**บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานถึงแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ การบริหารสถานศึกษาเอกชน งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำเสนอบทสรุปที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

**บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย** เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผล

**บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยละเอียดเกี่ยวกับผลการรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล



**บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ** เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะจากการวิจัย



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหาร ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปแนวคิด สำคัญในแต่ละประเด็น เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ สาระสำคัญ ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก 5 ตอน คือ

1. แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
3. แนวคิด / ทฤษฎีขององค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ของสถานศึกษาเอกชน

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญในแต่ละตอนมีดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเอกชน

สาระสำคัญในตอนนี้ ประกอบด้วย

- 1.1 สภาพการจัดการศึกษาเอกชน
- 1.2 ปัญหาการจัดการศึกษาเอกชน
- 1.3 วิธีการ / แนวทางการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน
- 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน

ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

##### 1.1 สภาพการจัดการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชน หมายถึง การศึกษาที่จัดขึ้นโดยบุคคล กลุ่มบุคคล นิติบุคคล หรือมูลนิธิ นอกเหนือจากการจัดการศึกษาโดยภาครัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548 : 8) ในปัจจุบันสถานศึกษาเอกชนอยู่ในสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 ซึ่งจำแนกลักษณะ /

ประเภทของสถานศึกษาเอกชนไว้ทั้งหมด 3 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 รูปแบบการศึกษาในระบบโรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทสามัญศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนวิชาสามัญตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย (อนุบาล 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีเปิดสอนโดยใช้สื่อภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้น และประเภทอาชีวศึกษา เป็นการจัดการอาชีวศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีในหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แบบที่ 2 รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน และแบบที่ 3 รูปแบบการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์

ในปีการศึกษา 2548 มีสถานศึกษาเอกชนในระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษาที่อยู่ในการดูแลและส่งเสริมของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 3,303 โรง จำนวนนักเรียน 1,866,637 คน จำนวนครู 104,162 คน (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2548 : 17) สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2548) ได้ทำการสรุปผลคุณภาพของสถานศึกษาเอกชน โดยวิเคราะห์ผลจากการประเมินสถานศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ประจำปี พ.ศ. 2547 พบว่า สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาจำนวน 751 โรงที่ได้รับการประเมิน มีผลการประเมินภาพรวมอยู่ในระดับดีร้อยละ 55.9 (จำนวน 420 โรง) ระดับพอใช้ร้อยละ 43.8 (จำนวน 329 โรง) และระดับต้องปรับปรุงร้อยละ 0.3 (จำนวน 2 โรง) นอกจากนี้จากการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) ประจำปีการศึกษา 2545 – 2547 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในสถานศึกษาเอกชนสูงกว่านักเรียนโดยรวมทั้งประเทศทุกปีและทุกรายวิชา ยกเว้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปีการศึกษา 2547 ที่ไม่แตกต่างกับนักเรียนโดยรวมทั้งประเทศ

## 1.2 ปัญหาการจัดการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในยุคแรก ๆ ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เป็นที่นิยมของผู้ปกครองและผู้เรียนเป็นอันมาก มีนักเรียนมาเรียนมากมาย แต่ในระยะต่อๆ มาเมื่อสถานศึกษาเอกชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ปัญหาในเรื่องคุณภาพการจัดการศึกษาจึงมีความหลากหลาย สถานศึกษาเอกชนกลุ่มหนึ่งยังเป็นที่ยอมรับของประชาชนอยู่ ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งคุณภาพยังด้อยไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาให้อยู่ในระดับดี จึงทำให้ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาเอกชนเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ประชาชนขาดความศรัทธาต่อสถานศึกษาเอกชน แต่ในขณะที่เดียวกันรัฐบาลก็มี

ความต้องการที่จะให้เอกชนเข้ามาช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง แต่ก็เกรงว่าสถานศึกษาเอกชนที่จัดการศึกษาคือคุณภาพจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อนักเรียน

สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน(2548) ได้ทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในและภายนอกของสถานศึกษาเอกชนในปัจจุบัน พบว่าสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อและสร้างปัญหาให้กับสถานศึกษาเอกชนต่างๆ สรุปได้ดังนี้

### 1.2.1 นโยบายการรับนักเรียนของรัฐ

เนื่องจากรัฐมีการประกาศรับนักเรียนเป็นรายปี ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการหลักเกณฑ์อยู่เสมอ มีการรับนักเรียนรอบสอง / สาม หรือขยายห้องเรียนตามความต้องการของผู้ปกครอง รวมทั้งไม่มีการกำหนดสัดส่วนระหว่างรัฐและเอกชนในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ส่งผลให้ภาพรวมนักเรียนเอกชนในระหว่างปี 2543 – 2547 มีสภาพคงที่ ลดลง และเพิ่มขึ้น

### 1.2.2 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนต้องปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 เป็นหลัก ซึ่งพระราชบัญญัตินี้ได้ใช้มานาน บางเรื่องไม่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน แม้ว่าสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนได้ยกร่างพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนฉบับใหม่ ซึ่งผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 4 เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2545 และผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ในขณะที่ (มิถุนายน 2550) อยู่ในระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา นอกจากนี้ยังมีกฎ ระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกจำนวนมากที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาเอกชน ซึ่งสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำลังดำเนินการแก้ไข เช่น ร่างระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่นของโรงเรียนเอกชน พ.ศ.---- ร่างระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการอุดหนุนเป็นเงินค่าใช้จ่ายรายหัวนักเรียนในโรงเรียนเอกชน พ.ศ. ---เป็นต้น ประกอบกับมีการปรับโครงสร้างการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการใหม่ จึงทำให้สถานศึกษาเอกชนในส่วนภูมิภาคต้องขึ้นอยู่กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งอาจมีปัญหาบ้างในเขตพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่เคยทำงานเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน เนื่องจากยังไม่เข้าใจและขาดความชำนาญในการส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน ส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาของเอกชนขาดความชัดเจนจนเกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

### 1.2.3 การจัดการภายในของสถานศึกษาเอกชน

ในการจัดการศึกษาเอกชนนั้น เอกชนจะเป็นผู้ลงทุนและดำเนินการเองภายใต้

ศักยภาพของแต่ละแห่ง จึงมีรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันมากทั้งในด้านคุณภาพที่มีทั้งสถานศึกษาที่มีคุณภาพเยี่ยมเป็นที่ยอมรับของสังคม สถานศึกษาที่มีคุณภาพปานกลาง และสถานศึกษาที่มีคุณภาพค่อนข้างต่ำ อีกทั้งด้านขนาดของสถานศึกษาที่มีทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก และมีสถานศึกษาส่วนหนึ่งมีปัญหาอุปสรรคต่างๆ เช่น ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบางแห่งให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพน้อย รายได้ของสถานศึกษาไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มีการบรรจุและถอดถอนครูบ่อยเนื่องจากครูเอกชนย้ายระหว่างสถานศึกษาด้วยกันและภาครัฐเรียกบรรจุครูระหว่างปีการศึกษา ครูขาดการพัฒนาและสอนไม่ตรงตามความสามารถ / คุณวุฒิ ครูขาดขวัญและกำลังใจเนื่องจากได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่ำ นักเรียนขาดระเบียบวินัย รวมทั้งขาดการสนับสนุนจากรัฐทั้งในด้านงบประมาณในการลงทุน สื่อการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

จากงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2548) เรื่อง “รายงานผลการประเมินการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน” ได้สรุปสภาพปัญหาของการศึกษาเอกชนซึ่งถือได้ว่าเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการภายในของสถานศึกษาไว้ 3 ประเด็นคือ การบริหารจัดการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และคุณภาพมาตรฐานการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารจัดการยังเป็นลักษณะรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง สถานศึกษาขาดอำนาจการตัดสินใจในการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ประชาชนไม่ค่อยได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและรับผิดชอบในการจัดการศึกษา ครูยังขาดทักษะการคิดในระดับสูง ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ฯลฯ พฤติกรรมการสอนยังเหมือนเดิมคือเน้นสอนโดยบอก ยังไม่สามารถสร้างบรรยากาศการเรียนรู้จากสิ่งใกล้ตัวได้ และครูก็ขาดการพัฒนาตนเองอีกด้วย คุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในเมืองกับชนบทมีผลแตกต่างกันอยู่มาก ขาดระบบการตรวจสอบ ควบคุมและประกันคุณภาพการศึกษา ผลการวิจัยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่ายังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ

### 1.3 วิธีการ / แนวทางการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน

เดิมกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดระเบียบว่าด้วยการรับรองวิทยฐานะให้กับโรงเรียนเอกชน (ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรับรองวิทยฐานะโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2484) เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ ช่วยรักษาผลประโยชน์ของเด็กนักเรียนหรือผู้ปกครอง และเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับโรงเรียนด้วย แต่การรับรองวิทยฐานะก็มีจุดอ่อนที่ไม่สามารถจูงใจผู้ประกอบการให้พัฒนาโรงเรียนได้อย่างต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะสิ่งที่ระบุไว้ไม่ครอบคลุมขอบข่ายการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เช่น เกณฑ์ในการตัดสินลักษณะของโรงเรียนที่ได้รับรองวิทยฐานะส่วนใหญ่มุ่งเน้นสิ่งที่เป็นปัจจัยในการจัดการในโรงเรียนแต่ขาดส่วน

ที่เป็นกระบวนการในการดำเนินงาน และไม่ค่อยได้คำนึงถึงส่วนที่เป็นผลผลิตหรือประสิทธิผลในการจัดการของโรงเรียน โรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์ว่าได้รับรองวิทยฐานะจึงยังไม่สร้างความมั่นใจได้ว่าโรงเรียนนั้น ๆ มีคุณภาพอย่างแท้จริงทั้งระบบ และโรงเรียนที่ได้รับรองวิทยฐานะไปแล้วนั้น มีผลตลอดไป ถึงแม้จะมีการย้ายโอนเปลี่ยนเจ้าของหรือผู้ได้รับอนุญาต ต่อมา มีการกำหนดในระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2536 ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น เนื่องจากการจัดการศึกษาเอกชนในช่วงที่ผ่านมาประสบปัญหาหลายด้าน จากผลการตรวจนิเทศและการศึกษาวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเอกชนอย่างเร่งด่วน เพื่อให้เยาวชนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนเอกชนมีโอกาสได้รับบริการทางการศึกษาที่ดีมากขึ้น และทำให้โรงเรียนเอกชนมีความมั่นคง สามารถแสดงบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศชาติได้อย่างดี ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนจึงได้ทำการศึกษาและกำหนดรูปแบบและแนวดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนเรียกว่า โครงการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชน เพื่อกระตุ้นให้โรงเรียนเอกชนได้พัฒนาตนเองถึงระดับมาตรฐานการศึกษาที่นำมาใช้เพื่อการประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สาธารณชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนเกิดความเชื่อถือ มั่นใจต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน นอกจากนี้เมื่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินและมีการรับรองคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ทุก 5 ปี ทำให้สถานศึกษาเอกชนยึดเกณฑ์ของทั้ง สช. และ สมศ. เป็นแนวทางในการบริหารงาน

### 1.3.1 โครงการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2532) ได้ริเริ่มพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ตามแนวคิดของการวิจัยสถาบัน คือ ให้สถานศึกษาพัฒนาและประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการประเมินเพื่อให้ข้อเสนอแนะและยืนยันผลการดำเนินงานพัฒนาของสถานศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนให้สูงขึ้นและไปสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2535) สช. ได้ปรับปรุงรูปแบบการให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาเอกชนครั้งแรกเมื่อปีการศึกษา 2541 เมื่อเล็งเห็นประโยชน์ที่ชัดเจนว่า การพัฒนาและประเมินตนเองเป็นกลไกสำคัญของการควบคุมคุณภาพภายในของสถานศึกษา และคุณภาพการศึกษาจะสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและสังคม หากให้ผู้เกี่ยวข้อง

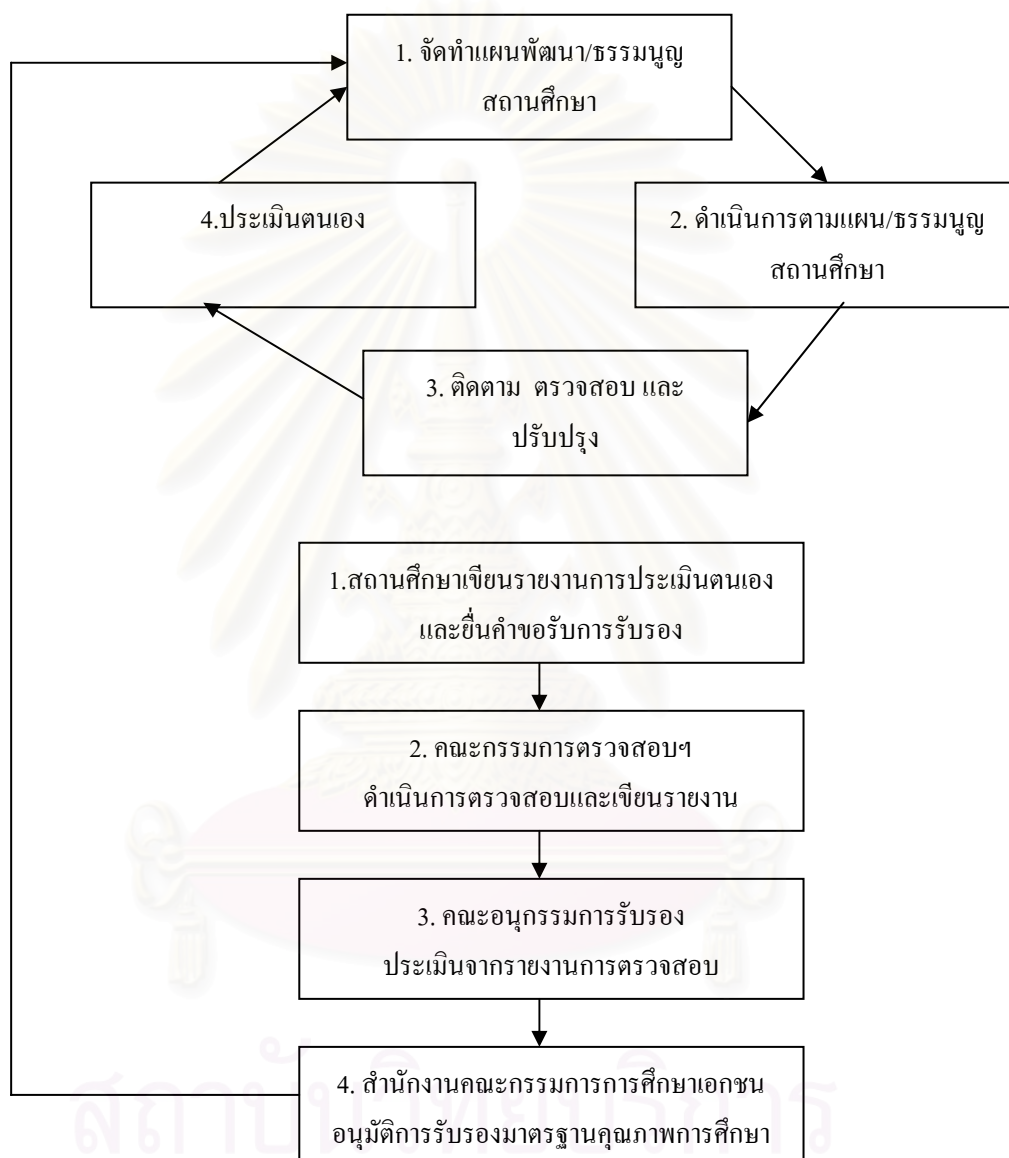
ทั้งภายในและภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ รวมทั้งให้ความสำคัญในเรื่องการจัดทำแผน แล้วดำเนินการตามที่กำหนดจนสามารถประกันได้ว่าการจัดการศึกษามีคุณภาพดี ก่อนการขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากภายนอกตามรูปแบบการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่ได้ปรับปรุงแล้ว ซึ่งประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541 : 3-4)

ขั้นตอนที่ 1 สถานศึกษาประกันคุณภาพการศึกษาด้วยกระบวนการบริหารและการจัดการอย่างมืออาชีพ เช่น วางแผนพัฒนาหรือจัดทำธรรมนูญสถานศึกษา ดำเนินงานตามแผนกำกับ ติดตาม ประเมินและปรับปรุงงาน ประเมินตนเองเพื่อสรุปแผนพัฒนาหรือธรรมนูญสถานศึกษา และรายงานผู้เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 2 สช. ให้การรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเมื่อมั่นใจได้ว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยสถานศึกษาจะต้องเสนอรายงานการประเมินตนเอง มีคณะกรรมการไปตรวจสอบการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา (School Review) และมีการประเมินผลจากรายงาน การตรวจสอบ เพื่อพิจารณาให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาแยกแต่ละระดับการศึกษา/หลักสูตร/สาขาวิชา ครั้งหนึ่งเป็นระยะเวลา 5 ปี

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
เอกชน



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. นโยบายและแนวทางดำเนินงานเรื่องการประกัน  
คุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาเอกชน. 2542 : 17.



โครงการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาเอกชนที่ สช.  
กำหนดเพื่อให้การรับรองแก่สถานศึกษาเอกชนที่ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 7  
ปัจจัย ซึ่งมีเกณฑ์คุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้ (สช., 2541)

### ปัจจัยที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษา

#### เกณฑ์คุณภาพ

1. ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษาเหมาะสมและใช้เป็นเครื่องชี้นำ  
การดำเนินงานของสถานศึกษาได้

ตัวชี้คุณภาพ : ปรัชญามีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับปรัชญาและ  
จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของชาติ สนองความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง  
และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดแก่ผู้เรียน

เป้าหมายมุ่งเน้นผลถาวรที่แท้จริงที่จะเกิดแก่ผู้เรียน  
อย่างรอบด้านสมดุล รวมทั้งเน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของการจัดการศึกษาแต่ละระดับ/  
หลักสูตร/ประเภทวิชาและสาขาวิชา

มีแนวดำเนินงานหรือแผนที่รองรับปรัชญาและ  
เป้าหมายของสถานศึกษา

บุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจ  
ปรัชญาและเป้าหมายของสถานศึกษาตรงกัน

### ปัจจัยที่ 2 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน

#### เกณฑ์คุณภาพ : ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา

1. ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น/ทันสมัยและสอดคล้อง  
กับความต้องการของสังคม ท้องถิ่นและผู้เรียน

ตัวชี้คุณภาพ : มีการวิเคราะห์หลักสูตรและวางแผนการสอนให้  
สอดคล้องกับสภาพของชุมชน สถานศึกษา และผู้เรียน

มีการเตรียมการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร  
มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรที่สร้างหรือปรับปรุง  
และนำผลการประเมินไปใช้

จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่าง  
มีประสิทธิภาพ

2. จัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรอย่างมี

## ประสิทธิภาพ

ตัวชี้คุณภาพ : มีการวิเคราะห์สภาพผู้เรียนเป็นรายบุคคลและกลุ่ม  
มีการใช้เทคนิคการสอนอย่างหลากหลายโดยเน้นผู้เรียน  
เป็นศูนย์กลาง

มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่อ และเทคโนโลยีอย่าง  
เหมาะสม เพียงพอ และปลอดภัย

มีการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง  
ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน  
ถูกต้องตามระเบียบและหรือการวัดและประเมินผล

3. ดำเนินการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนถูกต้องตาม  
ระเบียบและหรือการวัดและประเมินผล

ตัวชี้คุณภาพ : มีเอกสาร หลักฐานการวัดและประเมินผลที่ถูกต้อง  
ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

มีการประเมินผลในสภาพจริงของผู้เรียนเพื่อให้เห็น  
ความก้าวหน้า/พัฒนาการของผู้เรียน

มีการวัดและประเมินผลเป็นระยะๆ และนำผลการ  
ประเมินไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนา / ปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยที่ 3 บุคลากร

#### เกณฑ์คุณภาพ

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ

ตัวชี้คุณภาพ : มีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่น  
ต่อความสำเร็จในการทำงาน

ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ครูผู้สอนทุกคนมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมเหมาะสมกับ

อาชีพครู

ตัวชี้คุณภาพ : ปฏิบัติตนสอดคล้องกับจรรยาบรรณวิชาชีพครู

วิชาชีพครู

มีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาตนเองสู่เกณฑ์มาตรฐาน

3. บุคลากรสนับสนุนทุกคนมีความรู้ความสามารถและปฏิบัติงานเต็ม

ตามศักยภาพ

ตัวชี้คุณภาพ : มีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับงานที่ได้รับ

มอบหมาย

มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงานเพื่อองค์กร

#### ปัจจัยที่ 4 ทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน

เกณฑ์คุณภาพ

1. จัดอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ/สถานที่ฝึกปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมเหมาะสมกับสภาพการใช้งาน

ตัวชี้คุณภาพ : มีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย และมีการดูแลบำรุงรักษาอย่างเหมาะสม

มีห้องสมุด/มุมหนังสือ/ศูนย์วิชาการ พร้อมเอกสารและตำราเหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอเหมาะสม

จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนการสอนและให้เป็นแหล่งการเรียนรู้

2. จัดสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และนวัตกรรมที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ : มีระบบการจัดการและบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ มีการบริการและส่งเสริมการใช้อย่างทั่วถึงและเป็นระบบ

3. จัดระบบการเงินที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ : มีแผนการใช้จ่ายเงินที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

มีการใช้เงินตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบและรายงานด้านการเงินอย่างเป็นระบบ

4. จัดระบบข้อมูล/เครือข่ายการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

ตัวชี้คุณภาพ : การจัดทำและพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน  
 และพัฒนาการเรียนรู้  
 มีการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศอย่างทั่วถึงและ  
 ทันต่อความต้องการ  
 มีการสร้างความสัมพันธ์และได้รับความร่วมมือจาก  
 องค์กรภายนอก

### ปัจจัยที่ 5 การจัดการ การบริหาร

#### เกณฑ์คุณภาพ

- มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย  
 ตัวชี้คุณภาพ : มีโครงสร้างการบริหารชัดเจนและเหมาะสมกับขนาด  
 และระดับการศึกษา  
 มีคู่มือ / แนวปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรครบถ้วนทุก  
 ฝ่าย  
 มีธรรมเนียมโรงเรียน / แผนปรับปรุงโรงเรียนอย่าง  
 เหมาะสม  
 มีนวัตกรรม / เทคโนโลยี และระบบข้อมูล /  
 สารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการที่เหมาะสม  
 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย  
 ตัวชี้คุณภาพ : มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดง  
 ความคิดเห็นและปฏิบัติอย่างเต็มศักยภาพ  
 เปิดโอกาสให้มีความสามารถเป็นผู้นำ โดยสามารถ  
 ผลัดเปลี่ยนการเป็นผู้นำ ผู้ตามที่ดีได้
- มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม  
 ตัวชี้คุณภาพ : มีการกำหนดขอบข่ายสาระการกำกับ ตรวจสอบและ  
 รายงานที่ครอบคลุมเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาของสถานศึกษาชัดเจน เน้นการประเมิน  
 ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า  
 บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้าใจและดำเนินการตาม  
 ระบบได้  
 มีการเสนอรายงานการตรวจสอบคุณภาพภายใน

อย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยที่ 6 กิจกรรมนักเรียน

#### เกณฑ์คุณภาพ

1. จัดบริการและสวัสดิการต่างๆแก่ผู้เรียนเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้งร่างกายและจิตใจให้เหมาะสม

ตัวชี้คุณภาพ : มีการจัด / บริการ โภชนาการและสุขภาพที่ถูกต้อง  
 สุขลักษณะและเพียงพอ

มีการจัดสันทนการและบริการตรวจสุขภาพทั่วถึง  
 มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยเหมาะสมกับสภาพ  
 ของสถานศึกษาและชุมชน

มีการจัดสวัสดิการ / ความช่วยเหลือที่เอื้ออำนวยให้  
 นักเรียนที่มีความจำเป็น ได้มีโอกาสได้เรียนอย่างเต็มที่

มีการจัดบริการแนะแนวทุกด้านอย่างทั่วถึงและเป็น  
 ระบบ

2. ดำเนินงานปกครองนักเรียนเป็นระบบ

ตัวชี้คุณภาพ : มีการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติสำหรับนักเรียน  
 อย่างชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบโดยตรง

มีการดูแล / ติดตามความประพฤตินักเรียนอย่าง  
 ใกล้ชิดและต่อเนื่อง

มีการใช้ข้อมูลด้านความประพฤตินักเรียนมาพัฒนา  
 งานปกครอง

3. จัดกิจกรรมนักเรียนที่มุ่งเน้นส่งเสริมด้านทักษะ คุณธรรม จริยธรรม  
 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับความสนใจและเหมาะสมกับวัย

ตัวชี้คุณภาพ : มีการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม  
 ตามความสมัครใจ

มีการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม  
 นักเรียนอย่างต่อเนื่อง

### ปัจจัยที่ 7 สัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในชั้นสุดท้ายของผู้เรียนที่จบหลักสูตรอยู่ใน  
 ระดับสูง

ตัวชี้คุณภาพ : ระดับประถมศึกษา

ร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับเขตหรือระดับประเทศ

ร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรผ่านจุดประสงค์การเรียนรู้ร้อยละ 80 และมีระดับผลการเรียนไม่ต่ำกว่า 2 ทุกกลุ่มประสบการณ์ : มัธยมศึกษา

ร้อยละ 70 ของผู้จบหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มประสบการณ์สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานระดับกลุ่มโรงเรียน เขตหรือประเทศ

ร้อยละ 50 ของผู้จบหลักสูตรแต่ละระดับได้คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.5

2. ความก้าวหน้าทางการเรียนรู้ของผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของตน

ตัวชี้คุณภาพ : ผู้เรียนแต่ละคนมีความสามารถทางการเรียนที่แสดงออกโดยเฉลี่ยสูงขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

มีผลงานที่แสดงความก้าวหน้าของแต่ละคน/ กลุ่ม

3. ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

ตัวชี้คุณภาพ : ผู้เรียนมีความสนใจ มุ่งมั่น อุตสาหะ และกระตือรือร้นต่อการเรียนและพัฒนาผลการเรียนของตน สามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยตนเอง

ผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานในการทำงาน / มีทักษะและจรรยาบรรณในสาขาวิชาชีพที่เรียน

ผู้เรียนมีความประพฤติ มีวินัย สุภาพ อ่อนน้อมเห็นความสำคัญของการรักษาสภาพแวดล้อม

ผู้เรียนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนๆ ครู และบุคลากรอื่นในสถานศึกษา

ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติหน้าที่ได้เหมาะสมกับวัย

### 1.3.2 มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของ สมศ. รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 49 กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำหน้าที่ประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา ในการประเมินรอบแรก (พ.ศ. 2543-2548) นั้น สมศ. ใช้รูปแบบกัลยาณมิตรในการดำเนินการ โดยเฉพาะการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่สถานศึกษาในการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน สมศ. จะพิจารณาเพื่อยืนยันสภาพจริง "ไม่ได้ตัดสินได้หรือตก ผ่านหรือไม่ผ่าน แต่จะบอกถึงจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนาของสถานศึกษานั้นๆ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษา

การประเมินคุณภาพรอบที่สอง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ในมาตรา 51 ได้ระบุว่า ในกรณีที่ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาใดไม่ได้มาตรฐานที่กำหนด ให้ สมศ. จัดทำข้อเสนอแนะ การปรับปรุงแก้ไขต่อหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อให้สถานศึกษาปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งหมายความว่า สมศ. จะต้องให้การรับรองว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้มาตรฐานคุณภาพหรือไม่ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เพิ่มจากการประเมินเพื่อพัฒนาในรอบแรก สมศ. จึงได้พัฒนามาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ดังนี้ (สมศ. 2549)

**มาตรฐานด้านผู้เรียน มี 7 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละมาตรฐานมีดังนี้**

**มาตรฐานที่ 1** ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ

เกณฑ์การพิจารณา

1.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มาโรงเรียนทันเวลา

1.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามระเบียบของสถานศึกษา

โดยเฉพาะการเข้าแถว เคารพธงชาติและปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ

1.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมการเรียนรู้และรับผิดชอบ

งานที่ครูมอบหมาย

- 1.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่แต่งกายเรียบร้อยในสถานการณ์ต่างๆ
- 1.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่เดินผ่านครูและและผู้ใหญ่อย่างสุภาพ
- เรียบร้อย มีสัมมาคารวะ
- 1.1.6 ร้อยละของผู้เรียนที่มีมารยาทในการรับประทานอาหาร
- 1.2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต
- เกณฑ์การพิจารณา
- 1.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามระเบียบการสอบและไม่ลอก
- การบ้าน
- 1.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ทรัพย์สินไม่สูญหาย
- 1.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่พูดแต่ความจริง (ไม่โกหก)
- 1.3 ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที
- เกณฑ์การพิจารณา
- 1.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รัก เคารพ พ่อแม่ ผู้ปกครอง และแสดงออกซึ่งการตอบแทนพระคุณอย่างเหมาะสม
- 1.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ระลึกถึงพระคุณของครูบาอาจารย์ และแสดงออกซึ่งการตอบแทนพระคุณอย่างเหมาะสม
- 1.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม
- 1.4 ผู้เรียนมีความเมตตา กรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว
- เกณฑ์การพิจารณา
- 1.4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักการให้เพื่อส่วนรวมและเพื่อผู้อื่น
- 1.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่แสดงออกถึงการมีน้ำใจ หรือให้การช่วยเหลือผู้อื่น
- 1.4.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักแบ่งปันทรัพย์สิน หรือสิ่งของเพื่อผู้อื่น
- 1.5 ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- เกณฑ์การพิจารณา
- 1.5.1 ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้ทรัพย์สิน และสิ่งของของโรงเรียนอย่างประหยัด



- รู้คุณค่า
- 1.5.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้อุปกรณ์การเรียนอย่างประหยัดและ
- 1.5.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ร่วมกิจกรรมการประหยัด (เช่น กิจกรรมรีไซเคิล เป็นต้น)
- 1.5.4 ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้น้ำ ไฟ และสาธารณูปโภคอื่นๆ ทั้งของตนเองและของส่วนรวมอย่างประหยัดและคุ้มค่า

- 1.6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
- เกณฑ์การพิจารณา
- 1.6.1 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมบำเพ็ญตนเพื่อส่วนรวม
- 1.6.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- 1.6.3 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาสถานศึกษา
- และท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้

**มาตรฐานที่ 2** ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มี 5

- 2.1 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- เกณฑ์การพิจารณา
- 2.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักเลือกรับประทานอาหารที่มีคุณค่า
- 2.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่ออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 2.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขนิสัยที่ดีและปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้เอง อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัยได้

- 2.2 ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- เกณฑ์การพิจารณา
- 2.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีน้ำหนักตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- 2.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- 2.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการตรวจร่างกาย การทดสอบเกี่ยวกับการเห็น การได้ยิน และมีรายงานผลการตรวจร่างกาย
- 2.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีสมรรถภาพ/มีร่างกายแข็งแรงตามเกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายของกรมพลศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

2.3 ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงสถานะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคร้าย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ

เกณฑ์การพิจารณา

2.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโทษของสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา

2.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะการปฏิเสธ และชักชวนไม่ให้เพื่อนเสพยาเสพติด

2.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ไม่เสพสิ่งเสพติด และปลอดจากสิ่งมอมเมา

2.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักประโยชน์และโทษของการใช้อินเทอร์เน็ตและเกมคอมพิวเตอร์

2.3.5 ร้อยละของผู้เรียนที่มีสำนึกแห่งความปลอดภัยและการปฏิบัติตนอย่างถูกต้อง การระมัดระวังตนในการใช้ชีวิตประจำวัน การรู้จักรักษาวงศ์วานตัว และการป้องกันทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม

2.3.6 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่เป็นอบายมุข และการพนัน

2.4 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น

เกณฑ์การพิจารณา

2.4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความมั่นใจและกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักให้เกียรติผู้อื่น

2.5 ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู ผู้อื่น

เกณฑ์การพิจารณา

2.5.1 ร้อยละของผู้เรียนที่หน้าตาทำทางร่าเริง แจ่มใส

2.5.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีกิจกรรมนันทนาการกับเพื่อน

2.5.3 ร้อยละของผู้เรียนที่ยิ้มแย้ม พุคคุย ทักทายเพื่อน ครู และ

ผู้อื่น

2.5.4 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้ากับเพื่อน ได้ดี และเป็นที่ยอมรับของเพื่อน

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

เกณฑ์การพิจารณา

3.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรักและสนใจงานศิลปะและการวาดภาพ

อย่างน้อย 1 อย่าง

3.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมศิลปะเป็นประจำ

ตนเองภาคภูมิใจ

3.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านศิลปะและการวาดภาพที่

3.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์งานศิลป์ได้

3.2 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์โดยไม่ขัดหลักศาสนา

เกณฑ์การพิจารณา

3.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมด้านดนตรี/นาฏศิลป์ หรือการร้องเพลง

อย่างน้อย 1 อย่าง

3.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมดนตรีเป็นประจำ

การร้องเพลง

3.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านดนตรี/ นาฏศิลป์ หรือ

นาฏศิลป์

3.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ด้านดนตรี/

3.3 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา/นันทนาการ

เกณฑ์การพิจารณา

3.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่ดูกีฬาและดูกีฬาเป็น

3.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกีฬา/นันทนาการเป็นประจำอย่างน้อย 1 ประเภท

3.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านกีฬา / นันทนาการ

3.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้แพ้รู้ชนะ มีน้ำใจนักกีฬา

3.4 ผู้เรียนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดีงาม

ของท้องถิ่นและของไทย

เกณฑ์การพิจารณา

3.4.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และ  
ประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นและของไทย

3.4.2 ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรม และ  
ประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นและของไทย

3.4.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานด้านศิลปวัฒนธรรม และ  
ประเพณีที่ดั้งเดิมของท้องถิ่นและของไทย

3.4.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถนำศิลปวัฒนธรรม และ  
ประเพณีมาพัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นไทยได้

**มาตรฐานที่ 4** ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์  
มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ มี 3 ตัวบ่งชี้

4.1 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดเห็น  
อย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

เกณฑ์การพิจารณา

4.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจำแนกแจกแจงองค์ประกอบ  
ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างถูกต้อง

4.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจัดลำดับข้อมูลได้อย่างถูกต้อง  
และเหมาะสม

4.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่าง  
หมวดหมู่ได้อย่างถูกต้อง

4.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถจัดกลุ่มความคิดตามวัตถุประสงค์  
ที่กำหนดได้ถูกต้อง เช่น การพูดหน้าชั้นตามที่กำหนด

4.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องตาม  
หลักเกณฑ์ได้อย่างตรงประเด็น เช่น การตรวจคำบรรยายภาพตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เป็นต้น

4.1.6 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปสาระและเชื่อมโยงเพื่อนำมา  
วางแผนงานโครงการได้ เช่น การเขียนโครงการ หรือรายงาน เป็นต้น

4.1.7 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปเหตุผลเชิงตรรกะ และ  
สร้างสิ่งใหม่ได้ เช่น การเขียนเรียงความ เขียนเรื่องสั้นได้ เป็นต้น

4.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง

### เกณฑ์การพิจารณา

- 4.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวิจารณ์สิ่งที่ได้เรียนรู้ โดยผ่านการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล
- 4.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลความคิดต่างๆ ได้อย่างถูกต้องมีเหตุผล
- 4.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเลือกความคิดหรือทางเลือกที่เหมาะสม

### 4.3 ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

#### เกณฑ์การพิจารณา

- 4.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถรวบรวมความรู้ความคิดเดิมแล้วสร้างเป็นความรู้ใหม่ ตามความคิดของตนเองได้อย่างมีหลักเกณฑ์
- 4.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถคิดนอกกรอบได้
- 4.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลงานเขียน / งานศิลปะ / งานสร้างสรรค์
- 4.3.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถพัฒนาและริเริ่มสิ่งใหม่
- 4.3.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในอนาคตได้อย่างมีเหตุผล

**มาตรฐานที่ 5** ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติในระดับปี ใน 8 กลุ่มสาระในระดับชั้น ป. 3 ป. 6 ม. 3 และ ม. 6

- 5.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
- 5.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์
- 5.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์
- 5.4 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- 5.5 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา
- 5.6 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ
- 5.7 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี
- 5.8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ

เกณฑ์การพิจารณา 5.1 - 5.8

5.1.1-5.8.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติ  
ระดับดี ในระดับชั้น ป. 3

5.1.1-5.8.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติ  
ระดับดี ในระดับชั้น ป. 6

5.1.1-5.8.3 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติ  
ระดับดี ในระดับชั้น ม. 3

5.1.1-5.8.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการเรียนรวบยอดระดับชาติ  
ระดับดี ในระดับชั้น ม. 6

**มาตรฐานที่ 6** ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รัก  
การเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

6.1 ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ  
รอบตัว

เกณฑ์การพิจารณา

6.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่อ่านหนังสือนอกหลักสูตรอย่างน้อย  
เดือนละ 1 เล่ม

6.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่อ่านวารสารและหนังสือพิมพ์เป็นประจำ

6.1.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปประเด็นและจดบันทึกข้อมูล  
ความรู้ที่ได้จากการอ่านเสมอ

6.1.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าหาความรู้  
เพิ่มเติมจากการอ่านได้

6.1.5 ร้อยละของผู้เรียนที่แสวงหาข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้ง  
ภายใน ภายนอกโรงเรียน

6.2 ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ  
เกณฑ์การพิจารณา

6.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสังเคราะห์ / วิเคราะห์และสรุป  
ความรู้/ประสบการณ์ได้อย่างมีเหตุผล

6.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการจดบันทึกความรู้  
และประสบการณ์ได้อย่างเป็นระบบ

6.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักตนเองและสามารถบอกจุดเด่นจุดด้อย  
ของตนเองได้

6.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่มีวิธีการพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์และเป็นรูปธรรม

6.2.5 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้ผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง และสามารถบอกผลงานการพัฒนาตนเองได้

6.3 ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

เกณฑ์การพิจารณา

6.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักค้นคว้าหาหนังสือในห้องสมุด และใช้ห้องสมุดไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 3 ครั้ง

6.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

6.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถค้นคว้าหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต หรือสื่อเทคโนโลยีต่างๆได้

**มาตรฐานที่ 7** ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

7.1 ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามขั้นตอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

7.1.1 ร้อยละของผู้เรียนที่มีการทำงานครบตามลำดับขั้นตอนการปรับปรุง และผลงานบรรลุเป้าหมาย

7.1.2 ร้อยละของผู้เรียนที่อธิบายขั้นตอนการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้นทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่มีข้อบกพร่อง

7.2 ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้

เกณฑ์การพิจารณา

7.2.1 ร้อยละของผู้เรียนที่รักการทำงานและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

7.2.2 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้กระบวนการกลุ่มและการร่วมกันทำงานเป็นทีม

7.2.3 ร้อยละของผู้เรียนที่รับผิดชอบงานที่กลุ่มมอบหมายและขจัดความขัดแย้งในการทำงานได้

7.2.4 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถแสดงความชื่นชม หรือตั้ง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับการทานในกลุ่มได้อย่างชัดเจน

7.3 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่  
 สนใจ

เกณฑ์การพิจารณา

7.3.1 ร้อยละของผู้เรียนที่จำแนกอาชีพที่สุจริตและไม่สุจริตได้

7.3.2 ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต

7.3.3 ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถบอกอาชีพที่สนใจ พร้อมให้

เหตุผลประกอบได้

**มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน**

**มาตรฐานที่ 8** ครูมีคุณวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ  
 และมีครูเพียงพอ มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

8.1 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม

เกณฑ์การพิจารณา

8.1.1 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของ

วิชาชีพครู

8.1.2 ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

8.1.3 ครูมีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

8.1.4 ครูมีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ เป็นประจำ

8.2 ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป

8.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก / โท หรือความถนัด

8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด

8.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์ (สำหรับสถานศึกษาเอกชนหากมี  
 ครูเกินเกณฑ์หรือมีคาบการสอนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ให้ถือว่าสถานศึกษามีคุณลักษณะตามเกณฑ์)

เกณฑ์การพิจารณา

8.5.1 สถานศึกษามีครูครบชั้น และครบห้อง

8.5.2 สถานศึกษามีสัดส่วนครูต่อนักเรียนตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ในระดับประถมศึกษา มีสัดส่วนตั้งแต่ 1 : 22 ถึง 1 : 28 ในระดับมัธยมศึกษา มีสัดส่วนตั้งแต่

1 : 18 ถึง 1 : 22 สถานศึกษามีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องตามเกณฑ์ ที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ในระดับประถมศึกษา มีสัดส่วนตั้งแต่ 36 : 1 ถึง 44 : 1 ในระดับมัธยมศึกษา มีสัดส่วนตั้งแต่ 36

: 1 ถึง 44 : 1



8.5.3 สถานศึกษามีจำนวนคาบการสอนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด ในระดับประถมศึกษา มีจำนวนตั้งแต่ 18 ชั่วโมง / สัปดาห์ถึง 22 ชั่วโมง / สัปดาห์ ในระดับมัธยมศึกษา มีจำนวนตั้งแต่ 16 ชั่วโมง / สัปดาห์ ถึง 20 ชั่วโมง / สัปดาห์

**มาตรฐานที่ 9** ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

9.1 ครูในกลุ่มการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.2 ครูในกลุ่มการเรียนรู้มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.3 ครูในกลุ่มการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.4 ครูในกลุ่มการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.5 ครูในกลุ่มการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.6 ครูในกลุ่มการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.7 ครูในกลุ่มการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

9.8 ครูในกลุ่มการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เกณฑ์การพิจารณา ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 – 9.8

1) ครูมีความรู้ความเข้าใจ รู้เป้าหมายของการจัดการศึกษา และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) ครูมีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล

3) ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ครูมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้อของตนเองและผู้เรียน

5) ครูมีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน

6) ครูมีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

7) ครูมีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อและการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้พัฒนาผู้เรียน

### มาตรฐานด้านผู้บริหาร

**มาตรฐานที่ 10** ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้

10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

เกณฑ์การพิจารณา

10.1.1 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

10.1.2 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล

10.1.3 ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์

ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

10.1.4 ผู้บริหารอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

เกณฑ์การพิจารณา

10.2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงทิศทางของการพัฒนา

การศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น

10.2.2 ผู้บริหารริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลงและความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา

10.2.3 ผู้บริหารริเริ่มการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

10.2.4 ผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทาง

วิชาการ

เกณฑ์การพิจารณา

- 10.3.1 ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน และ การวัดและประเมินผลการเรียนการสอน
- 10.3.2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้ง กรรมการ และการประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรของสถานศึกษา
- 10.3.3 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ ท้องถิ่นของสถานศึกษา
- 10.3.4 ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียน การสอนอย่างต่อเนื่อง
- 10.3.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต / วัสดุ อย่างหลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียน
- 10.3.6 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน / กลุ่มโรงเรียน / ชุมชน
- 10.3.7 ผู้บริหารมีการสนับสนุนและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพ ชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 10.3.8 ผู้บริหารมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
- 10.3.9 ผู้บริหารมีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษาโดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด
- 10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจใน การบริหาร
- เกณฑ์การพิจารณา
- 10.4.1 การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย / มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน
- 10.4.2 ผู้บริหารสร้างความตระหนักและมีความพยายามใน การปฏิบัติในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 10.4.3 ผู้บริหารนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง การบริหารอย่างต่อเนื่อง
- 10.4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของ สถานศึกษา

**มาตรฐานที่ 11** สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่าง

เป็นระบบ ครอบคลุมให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์การพิจารณา

11.1.1 สถานศึกษามีแผนภูมิการจัดองค์กรและโครงสร้างการบริหารเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีคำสั่งมอบหมายงานและผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

11.1.2 สถานศึกษามีการวางระบบระเบียบรองรับการบริหารที่มีความคล่องตัวสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

11.1.3 สถานศึกษามีคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและดำเนินการอย่างเป็นระบบ

11.1.4 สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่มีคุณภาพ

11.1.5 สถานศึกษามีระบบการบริหารงบประมาณ ทรัพย์สิน และรายได้ที่มีคุณภาพ

11.1.6 สถานศึกษามีระบบการบริหารงานทั่วไปที่มีคุณภาพ

11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

เกณฑ์การพิจารณา

11.2.1 สถานศึกษามีแผนกลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาของชาติ

11.2.2 สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผน

11.2.3 สถานศึกษามีระบบข้อมูล สารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ถูกต้องและครบถ้วน ทันต่อการใช้งาน

11.2.4 สถานศึกษามีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนอย่างต่อเนื่อง

11.2.5 สถานศึกษามีการนำข้อมูลและผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

11.3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีการตรวจสอบ ถ่วงดุล

เกณฑ์การพิจารณา

11.3.1 ผู้บริหาร ครู ชุมชน และกรรมการสถานศึกษา ร่วมกันทำงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา

11.3.2 สถานศึกษามีคณะกรรมการสถานศึกษา และการได้มาซึ่งคณะกรรมการเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎกระทรวงฯ ว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

11.3.3 คณะกรรมการสถานศึกษามีการประชุมอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง และนำผลการประชุมไปปฏิบัติ

11.3.4 คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทในการกำหนดทิศทางและการบริหารโรงเรียน

11.3.5 สถานศึกษามีระบบและกลไกตรวจสอบการปฏิบัติตามแผน และการใช้ทรัพยากรของโรงเรียน

11.3.6 สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบภายในที่ชัดเจนและโปร่งใส

11.3.7 สถานศึกษามีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาสถานศึกษาและมีการรายงานต่อต้นสังกัดและเผยแพร่ต่อสาธารณะ

11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในตามกฎกระทรวง

เกณฑ์การพิจารณา

11.4.1 สถานศึกษามีระบบ กลไก และมีการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

11.4.2 สถานศึกษามีระบบ กลไก และมีการตรวจติดตามคุณภาพสถานศึกษาตามกฎกระทรวง

11.4.3 สถานศึกษาได้รับการประเมินทั้งภายในและภายนอกตามกฎกระทรวง และเผยแพร่ผลการประเมินอย่างกว้างขวาง

11.4.4 สถานศึกษานำผลการตรวจติดตามและการประเมินภายในและภายนอกไปปรับปรุงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**มาตรฐานที่ 12** สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มี 3 ตัวบ่งชี้

12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

- 12.1.1 สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารที่เหมาะสม
- 12.1.2 สถานศึกษามีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 12.1.3 สถานศึกษามีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 12.1.4 สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ และอยู่ในสภาพใ้ใช้ได้ดี
- 12.1.5 สถานศึกษามีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที
- 12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- เกณฑ์การพิจารณา
- 12.2.1 สถานศึกษามีการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน
- 12.2.2 สถานศึกษามีวิชา / กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ
- 12.2.3 สถานศึกษามีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมจัดการการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 12.2.4 สถานศึกษามีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน
- 12.2.5 สถานศึกษามีระบบการนิเทศการเรียนการสอน และนำผลไปปรับปรุงการสอนอยู่เสมอ
- 12.2.6 สถานศึกษามีการนำแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน
- 12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย
- เกณฑ์การพิจารณา
- 12.3.1 สถานศึกษามีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง

12.3.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนอง  
ความสามารถทางวิชาการและความคิดสร้างสรรค์ทางวิชาการ

12.3.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและตอบสนองความสามารถ  
พิเศษ และความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

12.3.4 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

12.3.5 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี /  
นาฏศิลป์ และกีฬา / นันทนาการ

12.3.6 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์  
วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

12.3.7 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็น  
ประชาธิปไตย

**มาตรฐานที่ 13** สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อ  
การเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล  
ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของ  
ผู้เรียนและท้องถิ่น

เกณฑ์การพิจารณา

13.1.1 สถานศึกษามีสาระการเรียนรู้ที่บูรณาการการเรียนรู้ระดับ  
สากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นอย่างเหมาะสม

13.1.2 สถานศึกษามีสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับท้องถิ่นที่เป็น  
มาตรฐาน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง ครอบคลุมกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ  
สังคม

13.1.3 สถานศึกษามีการนำสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ  
ท้องถิ่นไปใช้อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ถูกต้อง

13.1.4 สถานศึกษามีการประเมินผลการใช้หลักสูตรโดยการมี  
ส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

13.1.5 สถานศึกษามีการปรับปรุงสาระการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ  
ท้องถิ่นให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการ  
เรียนรู้

#### เกณฑ์การพิจารณา

- 13.2.1 สถานศึกษามีสื่อธรรมชาติที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
- 13.2.2 สถานศึกษามีสื่อเทคโนโลยี สารสนเทศที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
- 13.2.3 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนหรือเชื่อมโยงสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 13.2.4 สถานศึกษามีสื่อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้

**มาตรฐานที่ 14** สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

14.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

#### เกณฑ์การพิจารณา

- 14.1.1 สถานศึกษามีผู้รับผิดชอบหรือจัดหน่วยงานรับผิดชอบในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน
- 14.1.2 สถานศึกษามีการจัดแผนงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- 14.1.3 สถานศึกษามีระเบียบรองรับการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- 14.1.4 สถานศึกษามีการประเมินระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- 14.1.5 สถานศึกษามีการนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงระบบและกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา
- 14.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

#### เกณฑ์การพิจารณา

14.2.1 สถานศึกษามีกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและชุมชนเห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาร่วมกัน



- 14.2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการให้บริการชุมชนอย่าง  
เหมาะสม
- 14.2.3 สถานศึกษามีการร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- 14.2.4 สถานศึกษาให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ  
โรงเรียน
- 14.2.5 สถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการประสานงานกับ  
หน่วยงานอื่นๆในชุมชน
- 14.2.6 สถานศึกษามีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กับชุมชน

### 1.3.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้จัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำไปเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยกำหนดเป็นมาตรฐานด้านผู้เรียน ด้านการเรียนการสอน ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดมีดังนี้

#### มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์  
ตัวบ่งชี้

1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของ  
ศาสนาที่ตนนับถือ

1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.3 มีความกตัญญูกตเวทิต

1.4 มีความเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม

1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และ  
ดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม  
ตัวบ่งชี้

2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการ  
เปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม / โครงการอนุรักษ์และพัฒนา  
สิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถ  
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้

3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ

3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน

3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง

3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี  
วิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้

4.1 สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่าง  
เป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประสานและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีการต่างๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการ  
เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาสาเหตุ

6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่ง

ความรู้ และสื่อต่างๆ ได้ทั้งในและนอกสถานที่

6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้ และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี  
ตัวบ่งชี้

- 7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- 7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อ

ความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

- 7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น
- 7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี  
และกีฬา

ตัวบ่งชี้

- 8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ
- 8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี / นาฏศิลป์
- 8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา / นันทนาการ

#### มาตรฐานด้านการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ / ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ

ตัวบ่งชี้

- 9.1 มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
  - 9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
  - 9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
  - 9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็น  
ใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
  - 9.5 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
  - 9.6 สอนตรงตามวิชาเอก- โท หรือตรงตามความถนัด
  - 9.7 มีจำนวนเพียงพอ (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)
- มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี

ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 10.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตร  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 10.2 มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 10.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 10.4 มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง  
และผู้อื่น
- 10.5 มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้  
ที่จัดให้ผู้เรียน และอิงพัฒนาการของผู้เรียน
- 10.6 มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา  
ผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำไปใช้พัฒนา  
ผู้เรียน

#### มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความ  
สามารถในการบริหารจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้

- 11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
- 11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ
- มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการ  
บริหารงานและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้

- 12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความ  
คล่องตัวสูง และปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์
- 12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อ  
การใช้งาน
- 12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- 12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและ
- การพัฒนาผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้
- สถานศึกษาเป็นฐาน
- ตัวบ่งชี้
- 13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
- 13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
- 13.4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล
- มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่
- เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ตัวบ่งชี้
- 14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 14.2 มีรายวิชา / กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตาม
- ความสนใจ
- 14.3 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนอง
- ความถนัดและความสามารถของผู้เรียน
- 14.4 มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่อ
- อุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 14.5 มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของ
- ผู้เรียน
- 14.6 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอน
- อย่างสม่ำเสมอ
- 14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียน
- การสอน
- มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน
- อย่างหลากหลาย
- ตัวบ่งชี้

- 15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง
- 15.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ  
และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
- 15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและ  
ความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดี
- 15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี / นาฏศิลป์ และกีฬา /  
นันทนาการ
- 15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และ  
ภูมิปัญญาไทย
- 15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย  
มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริหารที่  
ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ
- ตัวบ่งชี้
- 16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม
- 16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและสภาพใ้การใช้การได้ดี
- 16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานที่
- มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้**
- มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิ  
ปัญญาในท้องถิ่น
- ตัวบ่งชี้
- 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญา  
ท้องถิ่น
- 17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นและชุมชนเข้ามามีส่วน  
ร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา
- มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางการ

ศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กร

ตัวบ่งชี้

18.1 เป็นแหล่งวิชาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

### 1.3.4 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาการศึกษาเอกชน

จากสภาพปัจจุบันและสภาพปัญหาการจัดการศึกษาข้างต้น สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเพื่อเร่งพัฒนาการศึกษาเอกชนทุกระดับทุกประเภทให้มีคุณภาพได้มาตรฐานชาติและหรือมาตรฐานสากล รวมทั้งเพื่อความอยู่รอดของสถานศึกษาเอกชนในการที่จะเป็นทางเลือกที่ดีของผู้รับบริการต่อไป และเพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล โดยกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และงาน/โครงการเร่งด่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเอกชน ดังนี้ (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2548: 10-14)

วิสัยทัศน์ : การศึกษาเอกชนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ มีศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และเป็นทางเลือกที่ดีของสังคม

พันธกิจ : ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาเอกชนโดยพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและโรงเรียนเอกชนอย่างเป็นระบบ ทัวถึง และต่อเนื่อง

เป้าประสงค์หลัก : 1. โรงเรียนเอกชนมีรูปแบบที่หลากหลายและมีมาตรฐานระดับสากล บุคลากรมีคุณภาพสูงและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2. เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น

3. นักเรียนมีคุณธรรมและมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : สร้างศักยภาพการศึกษาเอกชนสู่สากล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกกระดับมาตรฐานการศึกษาเอกชนสู่สากล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมการลงทุนทางการศึกษาเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างศักยภาพผู้เรียนให้มีคุณธรรมและเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อเพิ่มคนดีให้สังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการองค์กร

งาน / โครงการเร่งด่วน : โครงการพัฒนาโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศใน

การบริหารจัดการ โดยให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงินและงบประมาณ บุคลากร และความสัมพันธ์กับต่างประเทศ

#### 1.4 ขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน

นักการศึกษา เช่น Harris (1963) Cambell and other (1976) Sergiovanni and others (1980) Kimbrough and Nannery (1983) อมรชัย ตันติเมธ (2536 : 30) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 14-16) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับขอบข่าย/ภาระงานของสถานศึกษาไว้ในแนวทางเดียวกัน แต่บางท่านอาจแยกแยะภาระงานไว้ละเอียดลงไปมากกว่า หากวิเคราะห์โดยการแบ่งกลุ่มงานแล้ว พบว่า สามารถแบ่งงานออกได้เป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ ประเภทที่ 1 งานการบริหารที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนโดยตรง ได้แก่ การบริหารงานด้านวิชาการ และประเภทที่ 2 เป็นการบริหารงานที่สนับสนุนงานวิชาการ ได้แก่ การบริหารงานด้านการบริหารบุคคล ด้านธุรการและการเงิน ด้านอาคารสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน ซึ่งการแบ่งงานในลักษณะนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกับที่กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดไว้ เพียงแต่ว่ากระทรวงศึกษาธิการได้จัดแบ่งงานเหล่านี้ ออกเป็น 4 ด้านใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ 1) ด้านงานวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านการบริหารบุคคล และ 4) ด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งการแบ่งภาระงานในลักษณะนี้สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 39 ว่า “ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

สรุปได้ว่าขอบข่ายการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณและการเงิน การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป

##### 1.4.1 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานของสถานศึกษา เพราะหน้าที่ของสถานศึกษา คือ การให้ความรู้ทางวิชาการแก่นักเรียน จุดมุ่งหมายของงานวิชาการอยู่ที่การสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรม และคุณสมบัติที่ต้องการ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนควรจะได้รับผิชอบ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) และ จันทราณี สงวนนาม (2545) ได้เสนอแนะถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ในแนวทางที่สอดคล้องกัน สรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร 2) การจัดการเรียนการสอน 3) การนิเทศการศึกษา 4) การวัดและประเมินผลการศึกษา



5) การประกันคุณภาพการศึกษา 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา / การเรียนรู้ นอกจากนั้น กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้เสนอขอบข่ายงานในด้านนี้ที่ครอบคลุมงานด้านการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ซึ่งสอดคล้องกับ จินตนา สักดิ์ภู่อารัม (2545) รวมไปถึงงานด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ในขณะที่ จันทรานี สงวนนาม (2545) ยังให้ความสำคัญงานด้านวิชาการที่รวมถึงการสอนซ่อมเสริม และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรด้วย

ดังนั้น ขอบข่ายการบริหารงานด้านวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) งานด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ประกอบด้วย การกำหนด วัตถุประสงค์ของหลักสูตร การกำหนดเนื้อหาสาระ โครงสร้างของหลักสูตร และการนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น

2) การจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหลักสูตร จากนั้นจึงแปลเป้าหมายหลักสูตรไปสู่ระบบการจัดการเรียนการสอน การจัดโปรแกรมการเรียน การสอนซ่อมเสริม การปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

3) การจัดสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา ประกอบด้วย การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นต่อระบบการเรียนรู้ที่กำหนด และเป็นไปตามความต้องการของหลักสูตร การจัดเจ้าหน้าที่เพื่อให้บริการแก่ครู การสร้างมาตรฐาน การเก็บรักษา และการนำไปใช้

4) การวัดและประเมินผลการศึกษา การวัดผลจะต้องสามารถวัดพฤติกรรมต่างๆ ของนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จนกระทั่งไปถึงการตัดสินผลการเรียน

5) การนิเทศการศึกษา เป็นการปรับปรุง ส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียน การสอนภายในสถานศึกษาให้ดีขึ้น โดยผู้บริหารและครู ตลอดจนบุคลากรภายในสถานศึกษา ร่วมกันให้คำแนะนำ ซึ่งแนะวิธีการสอน อุปกรณ์สื่อการสอนให้แก่ครูและผู้ร่วมงานในสถานศึกษา

6) การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถใช้ การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ ผู้เรียน

7) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาให้ผู้เรียนเกิด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

8) การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร

สถานศึกษา และเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การจัดการและบริหารระบบสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และการผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

#### 9) การประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการเรียนรู้

##### 1.4.2 ขอบข่ายการบริหารงบประมาณและการเงิน

การเงินเป็นเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งของสถานศึกษา แม้ว่าจะงานวิชาการจะถือได้ว่าเป็นหัวใจ แต่งานการเงินก็เปรียบเสมือนแขนขาของการบริหารสถานศึกษา เพราะเป็นเครื่องสนับสนุนสถานศึกษาให้บริการทางวิชาการได้อย่างราบรื่น และเป็นกลไกสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

จรัส นองมาก (2537 : 56) กล่าวว่า งานการเงินในสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารการศึกษาไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน งานการเงินนอกจากจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการเบิกจ่าย การเก็บรักษา การนำส่ง และการตรวจสอบ ซึ่งมีระเบียบให้ผู้รับผิดชอบต้องถือปฏิบัติโดยตรงอยู่แล้ว ยังหมายรวมถึงงานที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการ 3 ส่วนคือ 1) งานงบประมาณ เกี่ยวกับแผนการใช้จ่ายเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) งานพัสดุ เกี่ยวกับการจัดหา การดูแลรักษาและการใช้จ่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ และ 3) งานบัญชี เกี่ยวกับการบันทึกรายการ การเงินและทะเบียนต่างๆ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเงินและงบประมาณของสถานศึกษาว่าต้องมุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน และได้กำหนดขอบข่ายภารกิจของการบริหารงบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับ การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา และการวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ และการโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน และการประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดม

ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร การระดมทรัพยากร การจัดหารายได้และผลประโยชน์ กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา และกองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับ การเบิกเงินจากคลัง การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน การนำส่งเงิน และการกันเงินไว้เบิกเหลือในปี 6) การบริหารบัญชี โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงิน การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยมีขอบข่ายงานเกี่ยวกับการจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา การจัดหาพัสดุ การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ การจัดซื้อ จัดจ้าง การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงบประมาณและการเงินของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) งานงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำ การเสนอของบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณ 2) งานบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน รายงานการเงิน และงานตรวจสอบภายใน 3) งานพัสดุและสินทรัพย์ ประกอบด้วย ระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ การซื้อ จัดหาและจัดจ้าง และการบำรุงรักษา

#### 1.4.3 ขอบข่ายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมาน้อยเพียงใด นอกจากนั้นบุคลากรยังเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นปัจจัยแห่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกิจการนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

อารี สันทรวี (2537 : 419) เทศ แก้วกสิกรรม (2538) ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545) และ กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้เสนอขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรที่สอดคล้องกัน ดังนี้ 1) การวางแผนกำลังคน 2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 3) การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ในขณะที่อารี สันทรวี (2537) และ เทศ แก้วกสิกรรม (2538) ให้ความสำคัญในเรื่องการประเมินบุคลากร การจูงใจ และการตอบแทนบุคลากร ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2545)

นอกจากจะให้ความสำคัญในเรื่องการจัดสวัสดิการต่างๆ การกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทนต่างๆ เช่นเดียวกัน แต่ก็ยังมุ่งประเด็นไปที่การกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับหน่วยงานและระหว่างบุคลากรด้วยกัน

ดังนั้น สรุปได้ว่า ขอบข่ายงานการบริหารบุคลากรของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

1) การวางแผนอัตรากำลัง สถานศึกษามีการวิเคราะห์ภารกิจและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนกับภารกิจของสถานศึกษาแล้วจัดทำแผนอัตรากำลังของสถานศึกษาและจัดทำภาระงาน

2) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร สถานศึกษาดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ แล้วบรรจุเข้าทำงาน

3) การพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร สถานศึกษาส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ทำให้บุคลากรทำงานในสถานศึกษาด้วยความสุขและพอใจในการทำงาน

4) การประเมินบุคลากร สถานศึกษาต้องมีความสามารถในการหาข้อมูล เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา

#### 1.4.4 ขอบข่ายการบริหารงานบริหารทั่วไป

งานบริหารทั่วไป หมายถึง งานบริหารสถานศึกษาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานดังกล่าวถึงในข้างต้น เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร สนับสนุนให้งานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ และเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) ได้สรุปถึงขอบข่ายงานของการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาไว้ดังนี้

1) งานการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นภาระหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างการดำรงรักษาโครงสร้างให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เป็นอย่างดี โครงสร้างที่กำหนดขึ้นควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน

2) งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน หมายถึง การติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยมุ่งสร้างสรรค์และก่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

3) งานกิจการนักเรียน หมายถึง บรรดากิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนใน ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในห้องเรียน ขอบข่ายของงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย งานระเบียบและทะเบียนต่าง ๆ ได้แก่ การสำมะโนนักเรียน การรับสมัครนักเรียน การลงทะเบียน สถิตินักเรียน บัญชีนักเรียนและการมาเรียน การปฐมนิเทศนักเรียน และการรายงาน เกี่ยวกับนักเรียน ความปลอดภัยของนักเรียน ทุนการศึกษา หอพัก การจัดหางาน การติดตามผล ผู้สำเร็จการศึกษา งานการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และงานความประพฤติและระเบียบของ นักเรียน

4) งานอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการ และการดำเนินการจะได้ผลเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของ ทุกฝ่ายที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา นอกจากนี้ งานอาคารสถานที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการจัด การศึกษาให้มีประสิทธิภาพและให้ได้ผลตามเป้าหมาย ขอบข่ายงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วย งานการจัดสร้างอาคารสถานที่ ซึ่งรวมถึงการวางแผน การออกแบบและการก่อสร้าง งานการใช้ อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน การเรียนรู้ในห้องเรียนและต่อชุมชน และงานการควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบและประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โดยรวมถึงการดูแล สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น การระบายอากาศ อุณหภูมิในห้องเรียน ความสว่าง และอื่น ๆ

ซึ่งขอบข่ายที่เสนอไว้ข้างต้นเป็นไปในทางเดียวกันกับที่กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้เสนอแนะไว้ แต่มีที่แตกต่างกันออกไปก็คืองานด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การประชาสัมพันธ์ทางการศึกษา และการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ โดยที่ขอบข่ายงานใน ด้านนี้ตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้นำเสนอไว้ นั้น เป็นการเน้นไปที่การบริหารงานในระบบ ราชการเป็นส่วนใหญ่ ขอบข่ายการบริหารงานการบริหารทั่วไปที่นำเสนอข้างต้นได้ครอบคลุม งานด้านการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรและงานกิจการนักเรียนด้วย แต่ในขณะเดียวกันก็มี นักวิชาการได้เสนอแนะงานในส่วนนี้ไว้ในขอบข่ายงานของงานด้านการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นการจำแนกขอบข่ายงานเกี่ยวกับกิจการนักเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาว่าจะจำแนกไปอยู่ ในขอบข่ายงานในด้านวิชาการหรือด้านการบริหารทั่วไปขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและการพิจารณา ของแต่ละสถานศึกษา

สรุปได้ว่า ขอบข่ายการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

- 1) งานด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างที่กำหนดขึ้นควรตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา และเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
- 2) งานกิจการนักเรียน ที่นอกเหนือจากที่ระบุไว้ในงานด้านวิชาการ
- 3) งานอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย การวางแผน

การออกแบบและการก่อสร้าง การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ การควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบและประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ โดยรวมถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทางกายภาพด้วย

4) งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เป็นการติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยมุ่ง สร้างสรรค์และก่อประโยชน์ในด้านต่าง ๆ

5) งานประชาสัมพันธ์

6) งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ

## ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ในตอนนี้นำผู้วิจัยนำเสนอสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

2.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.2 ความหมายของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.3 ความสำคัญของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.4 แนวคิดหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.5 รูปแบบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.6 วิธีการของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ศาสตร์การบริหารมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ละยุคต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น ในยุคที่ชนะดั้งเดิมประมาณปี ค.ศ. 1890 ให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพในการทำงาน และการควบคุมมาก แต่ละยุคความสำคัญของมนุษย์ ในยุคที่ชนะเชิงพฤติกรรมซึ่งเริ่มเมื่อ ประมาณปี ค.ศ. 1910 เป็นต้นมา การบริหารให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่า องค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจและให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจ ที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ส่วนในยุคที่ชนะเชิงปริมาณซึ่งเริ่มเมื่อ ประมาณปี ค.ศ. 1940 เป็นต้นมา ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีการใช้ตัวแบบ ทางคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2545 : 16-17) ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาผสมผสานกัน

ในลักษณะสหวิทยาการ และยังมีการนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรมากขึ้น ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป ปัจจุบันการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดคือการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรมที่ว่า การผลิตต้องมีคุณภาพซึ่งต้องมีการตรวจสอบผลผลิต ต่อมาแนวคิดในการควบคุมคุณภาพซึ่งเน้นที่กระบวนการผลิต โดยการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงานเพื่อหาทางแก้ไข แนวคิดต่อมาเปลี่ยนเป็นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ จึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ระบบนี้เน้นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาดเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบันคือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน (สุกัญญา โขวิไลกุล, 2547 : 59)

แนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการบริหารงานที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการ Sallis (1993) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุดคือการจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังที่ Bartol and Martin (1998 : 546-548) และ Lunenberg and Ornstein (2004 : 62) กล่าวถึงปรัชญาสำคัญของ TQM ไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆ หน่วยงาน และเป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระ<sup>16</sup> ซึ่งสอดคล้องกับที่ สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539 : 18) และ วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2542 : 20-21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

## 2.2 ความหมายของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

หากพิจารณาความหมายของคำว่า “ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ” อาจแยกออกได้เป็น 2 คำสำคัญคือ “ระบบการบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ในส่วนของคำว่า “ระบบการบริหาร” นั้นอาจพิจารณาได้เป็น 2 มิติคือ มิติแรกเป็นการพิจารณาโดยแยกส่วนของคำว่า

“ระบบ” และ “การบริหาร” ออกจากกัน ส่วนมิติที่ 2 เป็นการพิจารณาในภาพรวมของคำว่า “ระบบการบริหารหรือ management system” รายละเอียดมีดังนี้

## 2.2.1 ความหมายของคำว่า “ระบบการบริหาร”

### 2.2.1.1 ความหมายของคำว่า “ระบบ”

พจนานุกรม The American heritage dictionary (1991 : 1234) ได้ให้ความหมายของระบบไว้ในหลายลักษณะดังนี้ 1) กลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกัน ก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่ 2) กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายมนุษย์ กลุ่มของอวัยวะ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครื่องถ่ายของโครงสร้างและช่องทางในการสื่อสาร เป็นต้น 3) กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง 4) ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 5) หน่วยงานหรือสังคมที่ก่อตั้งขึ้น 6) กลุ่มของวัตถุประสงค์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ 7) ชุดของปรากฏการณ์ที่รวมอยู่ด้วยกันเพื่อการจำแนกและวิเคราะห์ 8) สภาพหรือสถานะของปฏิริยาที่เป็นลำดับและกลมกลืนกัน และ 9) วิธีการหรือกระบวนการ

นอกจากนี้นักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบไว้ในทำนองเดียวกัน เช่น Robbins (1999 : 12) บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ (2539 : 20) ประชุม รอดประเสริฐ (2545 : 66) และธนศ ขำเกิด (2539 : 64) สรุปได้ว่าระบบ หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ ส่วน ฌูนิภา คูปรัดน์ (2545) ให้ความหมายในลักษณะของกลุ่มหรือส่วนประกอบหลายๆ ส่วนมารวมกัน โดยกล่าวถึงระบบย่อย (subsystem) และ ระบบใหญ่ (supra system) ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง

Kast และ Rosenzweig (1985) กล่าวว่า องค์การเป็นระบบเปิด 17 โครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่างๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลาย ซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบต่อเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์กร องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบคือ

1) ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์กรได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือ สังคม โดยองค์กรจะต้องดำเนินการตามข้อกำหนดของสังคมนั้น

2) ระบบย่อยด้านเทคนิค เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย เทคนิค กระบวนการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการแปรสภาพ ระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปตามภารกิจ

3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม เป็นระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของคนและ



กลุ่มต่างๆ ประกอบด้วย พฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ สถานะและความสัมพันธ์ของบทบาท พลวัตรกลุ่ม และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล รวมทั้งบรรยากาศขององค์กร

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำ และการประสานงาน แผนผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารและการไหลของงาน

5) ระบบย่อยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุม

Owens (1998 : 64) Hoy and Miskel (2001 : 31) และ Lunenberg and Omstein (2004 : 36) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคมในฐานะที่โรงเรียนเป็นระบบสังคมแบบหนึ่ง โดยได้อธิบายถึงระบบย่อยภายในโรงเรียนว่าประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ สรุปได้ 4 ระบบย่อย ได้แก่

1. ระบบย่อยเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีจำนวนมากภายในโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
2. ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ที่ทำให้องค์กรดำเนินงานเป็นระบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสาร ที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังเป็นตัวกำหนดระบบการไหลของงานด้วย
3. ระบบย่อยด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือการดำเนินงาน ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ กล้องโทรทัศน์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่างๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์กร แผนการสอน 18 ครู ตารางสอน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์กรทางการศึกษา
4. ระบบย่อยด้านคน ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร

จากความหมายของระบบที่กล่าวไว้ข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าต่างก็ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกันว่า ระบบมีลักษณะสำคัญคือ เป็นชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม ซึ่งสุกัญญา โขวิไลกุล (2547 : 4-5) และอุทัย บุญประเสริฐ (2529 : 5) กล่าวไว้ว่า ระบบต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจระบบในฐานะที่เป็นระบบเปิด เพราะเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมมี

ความสำคัญต่อระบบเช่นเดียวกับองค์ประกอบอื่นๆ ที่อยู่ภายใน ส่วนการกำหนดเป็นระบบย่อยภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ การแบ่งประเภทของงานในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า “ระบบ” หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันตามโครงสร้าง และต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวม ซึ่งหากพิจารณาระบบในฐานะระบบย่อย องค์กรจะประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบคือ ระบบย่อยด้านเป้าหมาย ระบบย่อยด้านเทคนิค ระบบย่อยด้านจิตสังคม ระบบย่อยด้านโครงสร้าง และระบบย่อยด้านการบริหาร (การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน การควบคุม)

### 2.2.1.2 ความหมายของคำว่า “การบริหาร”

นักวิชาการ เช่น Rue and Byars (1990), Bartol and Martin (1998 : 6) Kreitner (1998 : 5) Certo (2000 : 6) Lewis, Goodman and Fandt (2002 : 5) Schermerhorn (2004 : 20) และ ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่การบริหารซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ซึ่งนักวิชาการ เช่น Daft (1991), Dubrin (1994), Griffin (1996), Bartol and Martin (1998), Certo (2000), Ivancevich and Matterson (2002) และ Schermerhorn (2004) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม ส่วน Rue และ Byars (1995) และ Dessler (1998) และศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่างคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม

แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ พบว่า นักวิชาการบางกลุ่มได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็น

ในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆเข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4) การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นแก่ 20 ชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการดำเนินคดีอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดย การติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

5) การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงใน สิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการ ของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

จากความหมายข้างต้น กล่าวได้ว่า “การบริหาร” เป็นกระบวนการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยคนและทรัพยากรต่าง ๆ ผ่านกระบวนการ หรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 อย่างคือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม

สรุปได้ว่า “ระบบการบริหาร” หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อย ต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันตามหน้าที่หรือกระบวนการทางการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม โดยกระบวนการเหล่านี้ต่างก็ใช้ ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และหากพิจารณาองค์กรในฐานะ ระบบ องค์กรจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันคือ ระบบย่อยเกี่ยวกับงาน (ด้าน เทคนิค) และทรัพยากร ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้านคน และระบบย่อยด้าน การบริหาร โดยระบบย่อยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุม

สำหรับการวิจัยครั้งนี้พิจารณา “ระบบการบริหาร” ในความหมายของชุดห 21 กลุ่มขององค์ประกอบย่อย ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์ประกอบ ทางการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้าง การนำ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุม

### 2.2.3 ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายที่ยากจะอธิบายได้เนื่องจากมีความหมายได้หลายด้าน และเป็นที่ยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล ดังเช่นที่ อูโรพรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะ แตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า และผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คู่แข่งกับการลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึงความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์ กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่าการศึกษาคือตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคม

มากนักน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนา ทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในความหมายของความเป็นเลิศสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

Webster (1968: 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เหนือ อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ (<http://www.ofsted.gov.uk>)

จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Baumgart (1987) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackburn (อ้างใน อุไรพรรณ เจณวณิชยานนท์, 2536 : 15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำ 22 คำนี้ถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้มีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชย์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐาน

มักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 )

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (2545 : 35-36) ได้กำหนดระดับคะแนนในการประเมินองค์กรไว้ดังนี้

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่มีการวางแผนและไม่มีการปฏิบัติเลย

ระดับคะแนน 2 หมายถึง เริ่มมีการวางแผนการดำเนินการ และแทบจะยังไม่มีการนำไปปฏิบัติ

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีแผนงานที่ชัดเจน และเริ่มดำเนินการในบางส่วนขององค์กร

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการเกือบทั่วทั้งองค์กร

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นหากพิจารณาว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง หมายถึง สถานะ ลักษณะ ห 23 สภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูงควรค่าแก่การยกย่อง และสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่อื่นได้ ซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการกำหนดระดับค่าคะแนนของกรมอุตสาหกรรมว่าเป็นค่าคะแนนในระดับ 5

สรุปได้ว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการทั่วทั้งองค์กร โดยองค์ประกอบทางการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร การนำ การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุม

### 2.3 ความสำคัญของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

Greg (1994 : 6) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540 : 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุง

อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541 : 108-110) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะเดียวกัน ลูกค้ำหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่ก็เปิดโอกาสให้ลูกค้ำสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 10-23) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความ เป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้ำไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้ำ และได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้ำและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากทัศนะของนักวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ข้างต้นวิเคราะห์ได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านลูกค้ำ เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาลูกค้ำ สร้างความภักดี 24 ให้เกิดกับองค์กร สามารถขยายตลาดได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สุดท้ายก็คือการเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนั้นยังเป็นประเด็นสำคัญในระดับประเทศที่ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรเหล่านี้เป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ และเพื่อส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังสามารถเป็นแบบอย่างและมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่นๆ ด้วย

#### 2.4 แนวคิดหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา (National Institute of Standards

and Technology : NIST) เป็นสถาบันที่ดำเนินการในโครงการคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพื่อช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการบริหาร โดยทำการศึกษาถึงแนวคิดการบริหารขององค์กรที่มีการดำเนินที่ดีหลายแห่ง ผลปรากฏว่าแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วน 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองในเชิงระบบ (Baldrige National Quality Program . 2005 available from: <http://www.baldrig.nist.gov>) คำอธิบายในแต่ละแนวคิดมีดังนี้

**2.4.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์** ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียน บรรยากาศของการเรียนรู้ ค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและรูปธรรม รวมทั้งตั้งความหวังให้สูง โดยทิศทางขององค์กร ค่านิยม และความคาดหวังเหล่านั้น ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจว่าการกำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จะกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้และความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้นจะช่วยในการชี้นำกิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ด้วย ผู้นำระดับสูงควรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและผลการดำเนินการต่อระบบธรรมชาติขององค์กร ดังนั้นระบบธรรมชาติจึงควรแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งในด้านจริยธรรม วิสัยทัศน์ กิจกรรม ตลอดจนผลการดำเนินงานขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณและมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถต่อยอดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วย และเพื่อที่จะเพิ่มบทบาทสำคัญในองค์กร ผู้นำระดับสูงต้องค้นหาหนทางในการสร้างจุดเด่นขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษา โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนและการให้บริการของชุมชนและผู้นำทางธุรกิจ



**2.4.2 ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา** ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ องค์กรทางการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาสกับผู้เรียนในการค้นหาเส้นทางสู่ความสำเร็จ ศูนย์กลางการเรียนรู้จะสนับสนุนเป้าหมายนี้ได้โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และความต้องการเหล่านี้ได้มาจากความต้องการของตลาดและประชาชน องค์กรที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ต้องเข้าใจอย่างมากเกี่ยวกับความต้องการ และแปลงความต้องการเหล่านั้นให้เป็นหลักสูตรและพัฒนาการเรียนรู้ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกที่ทำให้พนักงานต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสามารถที่จะตามความต้องการของตลาดได้ทัน นักวิเคราะห์สรุปว่าการที่จะเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่นนั้นได้ องค์กรทางการศึกษาทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นและการพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้เรียน ข้อเสนอทางการศึกษาต่างๆควรมีพื้นฐานอยู่บนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การสอนที่มีประสิทธิภาพต้องเน้นการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ศูนย์กลางการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่ไวต่อความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงและการร่วมกันของผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และความต้องการของตลาด รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ ความพึงพอใจ การต่อต้านของผู้เรียน และการคาดการณ์ในการเปลี่ยนแปลงของตลาดการศึกษาดังนั้นการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้จึงต้องมีความเข้าใจด้านการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี โปรแกรม และข้อเสนอของกลุ่มแข่ง อีกทั้งยังต้องการความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการเปลี่ยนแปลงของตลาด คุณลักษณะสำคัญของศูนย์กลางการเรียนรู้มีดังนี้ 1) การพัฒนาความคาดหวังที่สูงและมาตรฐานสำหรับผู้เรียนทุกคน 2) ผู้สอนต้องเข้าใจว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการที่ต่างกันและในอัตราที่ต่างกัน 3) อัตราการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้อาจแตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ความเปลี่ยนแปลงนี้อาจขึ้นอยู่กับสาระของวิชา การเรียนรู้เกิดขึ้นโดยการให้การสนับสนุน การให้คำแนะนำ ปัจจัยทางสังคม รวมทั้งปัจจัยที่ต่อต้านการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ต้องทำการศึกษาอย่างสม่ำเสมอถึงวิธีการในการยกระดับการเรียนรู้ ต้องมีการพัฒนาสารสนเทศการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน 4) ต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น วิธีการนี้อาจต้องใช้เทคนิคหลายอย่าง เนื้อหาและประสบการณ์มากในการดึงดูดความสนใจของผู้เรียน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจได้มาจากแหล่งภายนอก เช่น การให้บริการของชุมชนหรือองค์กรที่ให้บริการเกี่ยวกับสังคม 5) การประเมินก่อนและระหว่างการเรียน ถูกนำมาใช้ในการวัดในขั้นตอนการเรียนรู้ในระยะแรก เพื่อนำไปปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการและวิธีการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล 6) การประเมินสรุป ถูกนำมาใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างมาตรฐานภายนอกองค์กรและค่าเฉลี่ยของสิ่งที่ผู้เรียนรู้และสิ่งที่ผู้เรียน

ควรจะทำให้ได้ 7) ครอบครัวและนักเรียนจะได้รับการช่วยเหลือในการประเมินตนเองเพื่อนำไปทำแผนผังการพัฒนา และนำไปตั้งเป็นเป้าหมายและลดช่องว่าง 8) ให้ความสำคัญในการส่งข้อมูลจากโรงเรียนไปยังโรงเรียน และจากโรงเรียนไปยังสถานที่ทำงาน

**2.4.3 การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล** การที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่ใช้อยู่ และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่ช่วยนำไปสู่เป้าประสงค์และ/หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สำคัญคือการเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปใน การปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง 1) เป็นเรื่องปกติของงานประจำวัน 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง 4) มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร 5) เกิดขึ้นจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และสามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ ที่มาของการเรียนรู้ในองค์กรนั้นมาจากความคิดของผู้สอนและบุคลากรสนับสนุน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ การพัฒนาทางการศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน โปรแกรม หลักสูตร และสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนทั้งหมดต้องรวมถึงการมีเป้าหมายทางการศึกษาที่ชัดเจน และต้องนำความต้องการของผู้เรียนมากำหนดในการวางแผนด้วยการวางแผนต้องมีวิธีการประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการที่สำคัญในการวางแผนที่ดีต้องรวมถึงกลยุทธ์การประเมิน กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการได้มาของข้อมูลในระยะแรกด้วย ความสำเร็จของพนักงานขึ้นอยู่กับการทำงานที่พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ มากขึ้น องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงาน โดยให้การศึกษา การฝึกอบรมและโอกาสอื่นๆ เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่ภายในองค์กร และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะ ส่วนการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังทำให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับความต้องการและเรื่องที่มีความสำคัญกับองค์กรมากขึ้น วิธีการให้การศึกษาและฝึกอบรมสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น 2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร 3) การสร้างทรัพย์สินทางความรู้ในองค์กร 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้โปรแกรมการศึกษาและบริการที่ดีกว่าเดิม แต่ควรให้สามารถตอบสนองต่อนวัตกรรม การปรับตัว ยืดหยุ่นและรับรู้ความต้องการ

ของผู้เรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และตลาด รวมทั้งการให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจกับผู้สอน และเจ้าหน้าที่

**2.4.4 การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วน** ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การให้ความสำคัญกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่หมายถึงการมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจ มีความผาสุกและได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการงานและชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องทำให้ได้คือ 1) ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ประสบความสำเร็จ 2) การยกย่องชมเชยผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ 3) การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร 4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า และมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น 5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งส่งเสริมให้ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ กล้าคิดกล้าทำ องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในอาจรวมถึง การร่วมมือกันระหว่างผู้สอน เจ้าหน้าที่และผู้บริหาร ความร่วมมืออาจนำไปสู่การพัฒนาผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างของงาน อาทิ การมีทีมงานที่มีสมรรถนะสูง การร่วมมือภายในอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อช่วยให้ความยืดหยุ่นมากขึ้น ตอบสนองและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ส่วนความร่วมมือกับภายนอก อาจเป็นการร่วมมือกับโรงเรียนอื่น ผู้ส่งมอบ องค์กรทางธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่างๆ การร่วมมือในเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตรนั้นเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ลักษณะความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ นอกจากนี้ยังอาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถหลักขององค์กรหรือความสามารถในการนำขององค์กรกับความแข็งแกร่งและความสามารถของพันธมิตรที่เสริมซึ่งกันและกัน ความร่วมมือขององค์กรทั้งภายในและภายนอกที่ประสบความสำเร็จจะช่วยในการพัฒนาวัตถุประสงค์ในระยะยาวและวางพื้นฐานสำหรับการลงทุนและการสร้างความเชื่อถือนั่นเอง ดังนั้นหุ้นส่วนจึงควรใส่ใจต่อเงื่อนไขสำคัญสู่ความสำเร็จ วิธีการในการสื่อสาร แนวทางการประเมินความคืบหน้า และวิธีการในการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงในบางกรณี การให้ความรู้และการฝึกอบรมร่วมกันก็เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้ดีทางหนึ่ง

**2.4.5 ความคล่องตัว** การประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันได้นั้นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรต้องเรียนรู้ถึงจุดเน้นที่เกี่ยวกับการวัดผลการตอบสนองด้านเวลาที่ผลักดันให้โครงสร้างองค์กรมีความเรียบง่ายขึ้น รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจจึงสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่เข้มข้น ความรวดเร็วขององค์กรจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และรอบเวลาจึงเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการให้ความสำคัญด้านเวลาอาจส่งผลต่อการปรับปรุงในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงองค์กร คุณภาพ ต้นทุนและผลิตภาพ

**2.4.6 การมุ่งเน้นอนาคต** สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน การมุ่งเน้นอนาคตต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาดการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต ความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ชุมชน นายจ้าง ผู้สอน และเจ้าหน้าที่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังทางการศึกษา แนวคิดทางการศึกษา การใช้ทรัพยากร ความต้องการของผู้เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง โอกาสของหุ้นส่วน การพัฒนาและการมุ่งสู่ความต้องการของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ส่วนแบ่งทางการตลาด ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่ม ดังนั้นวัตถุประสงค์ทางการกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจึงควรรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การสร้างโอกาสทางนวัตกรรม และการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในอนาคตด้วย

**2.4.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม** นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงโปรแกรม การบริการ กระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและเป็น การปรับปรุงการจัดการศึกษาทั้งหมด รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไปในการทำงานประจำวันด้วย

**2.4.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง** การดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน การจัดการองค์กรนั้นการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

มีความสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ ข้อมูลของสภาพแวดล้อม ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลทางการแข่งขัน ข้อมูลบุคลากรผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ข้อมูลต้นทุน ส่วนการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรครอบคลุมประวัติของผู้เรียน แบบการเรียน การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายความก้าวหน้าทางการศึกษา ห้องเรียนและการจัดโปรแกรมการเรียน ความพึงพอใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริการ กิจกรรมเสริมพิเศษ อัตราการลาออก และการติดตามหลังจบการศึกษา การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมิน ผลงาน การตัดสินใจ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์ รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจเห็นไม่เด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลายๆอย่าง เช่น การวางแผนการทบทวนผลการดำเนินงานโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการความเปลี่ยนแปลง และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับคู่แข่งหรือกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ ซึ่งควรสะท้อนถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้ผลด้านผู้เรียน การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น ตัววัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ/หรือผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดการให้กระบวนการต่างๆเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการติดตาม อาจทำให้มีการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ยิ่งขึ้น เห็นได้ว่าการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญต่อองค์กร และการวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ขององค์กร และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การจัดการ

**2.4.9 ความรับผิดชอบต่อสังคม** ผู้นำองค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ จริยธรรม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม สาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนี้ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย การวางแผนควรคาดการณ์ถึงผลกระทบใน ทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารธุรกิจ การปฏิบัติการในห้องทดลองและการขนส่ง การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึงการป้องกันมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม และการจัดให้มีข้อมูลและการสนับสนุนให้พร้อมเพื่อคงความตระหนัก ความปลอดภัย และ ความมั่นใจต่อสาธารณะ องค์กรไม่เพียงแต่ต้องทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือว่าการทำตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเป็น โอกาสเพื่อการปรับปรุง “ซึ่งมิใช่เพียงแต่ปฏิบัติตามกฎดังกล่าวเท่านั้น” องค์กรควรเน้นเรื่องของจริยธรรมและปฏิสัมพันธ์ต่างๆ

ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักปฏิบัติทางด้านจริยธรรมควรเป็นข้อกำหนดที่ต้องมีการติดตามโดยระบบธรรมาภิบาลขององค์กร การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดี หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำ และการให้การสนับสนุนต่อจุดประสงค์หลักของสาธารณชน ภายใต้ขีดจำกัดของทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าวอาจรวมถึงการปรับปรุงการศึกษาและการดูแลสุขภาพอนามัยของชุมชน การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูล รวมไปถึงการผลักดันองค์กรอื่นๆทั้งในภาครัฐและเอกชนให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย

**2.4.10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า** การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบและหุ้นส่วน และสาธารณชน ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีให้กับองค์กรและความเติบโตของทางการศึกษาด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลของคุณค่าซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่างๆ สนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆได้ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานจริงและการใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

**2.4.11 มุมมองในเชิงระบบ** การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ โดยที่การสังเคราะห์หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆในหมวดตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และกิจกรรมต่างๆมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ หมายถึง องค์ประกอบต่างๆในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการทำงานอย่างเชื่อมสัมพันธ์กันทั้งหมด

## 2.5 รูปแบบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้วมีการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นแม่แบบระบบบริหารที่มีคุณภาพระดับโลก ในแต่ละรูปแบบต่างก็มีความโดดเด่นที่แตกต่างกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบและประเด็นย่อย รวมทั้งระบบการให้คะแนนที่แตกต่างกันด้วย องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ

ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 4) ดังนั้นในการศึกษาถึงรูปแบบของการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศที่เลื่องลือแล้วคือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติยุโรป ที่เรียกว่า The European Quality Award : EQA รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ ที่เรียกว่า Singapore Quality Award : SQA รางวัล Deming Prize ของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ที่เรียกว่า Thailand Quality Award : TQA และรางวัลความเป็นเลิศทางธุรกิจของออสเตรเลีย ที่เรียกว่า Australia Business Excellence Award : ABEA รายละเอียดมีดังนี้

### 2.5.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

TQA เป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 3) เกณฑ์ในการประเมินความเป็นเลิศของรางวัล TQA ได้แก่

**การนำองค์กร** เป็นการตรวจประเมินว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมาภิบาล การทบทวนผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความคืบหน้าอย่างไร การจัดทำกลยุทธ์ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

**การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด** เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดีและการรักษาลูกค้า และนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

**การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้** เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กร เลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ อย่างไร การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย ความพร้อม ใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

**การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน ระบบการ เรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจในองค์กรช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวม ขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงานซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร ระบบงาน ประกอบด้วย การจัดและ บริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจ้างงานและความก้าวหน้า ในการทำงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุน และสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

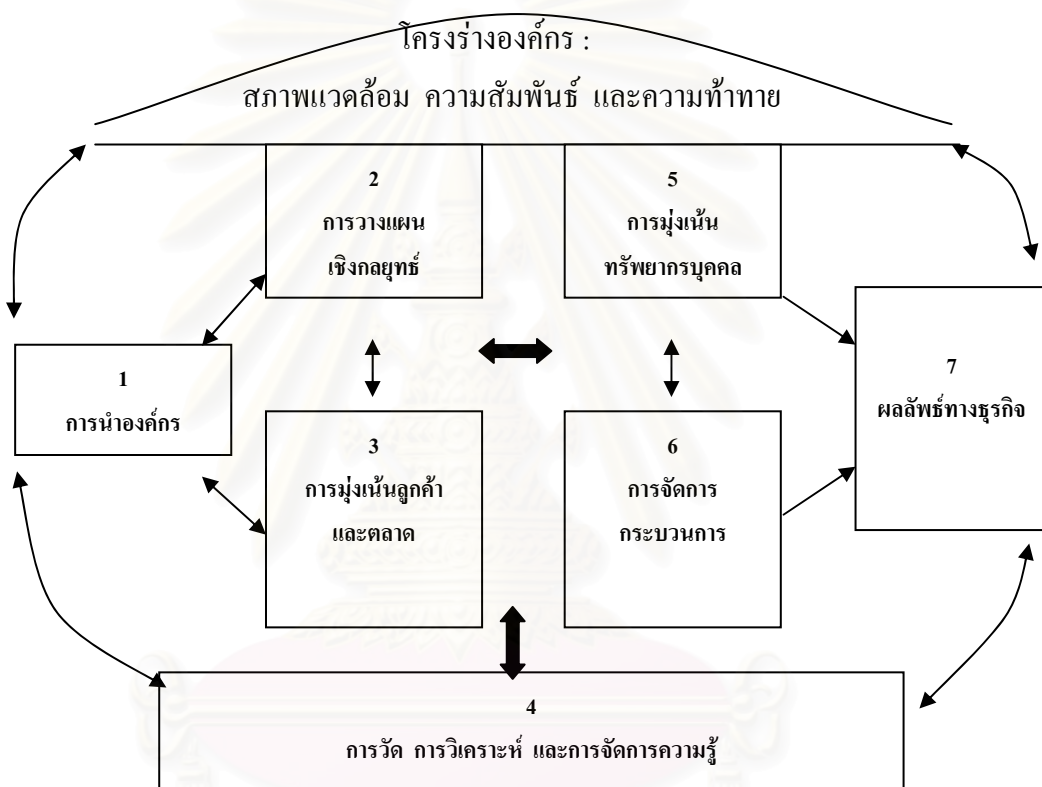
**การจัดการกระบวนการ** เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด ของการจัดการกระบวนการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ที่ ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและแก่องค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน

**ผลลัพธ์ทางธุรกิจ** เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และ การปรับปรุงในด้านต่างๆที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้านการปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจ



ประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

แผนภาพที่ 3 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ



ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.

กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์. 2548 : 16.

### 2.5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่

ตลอดภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์ โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program, 2002 and 2004. available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ด้วย

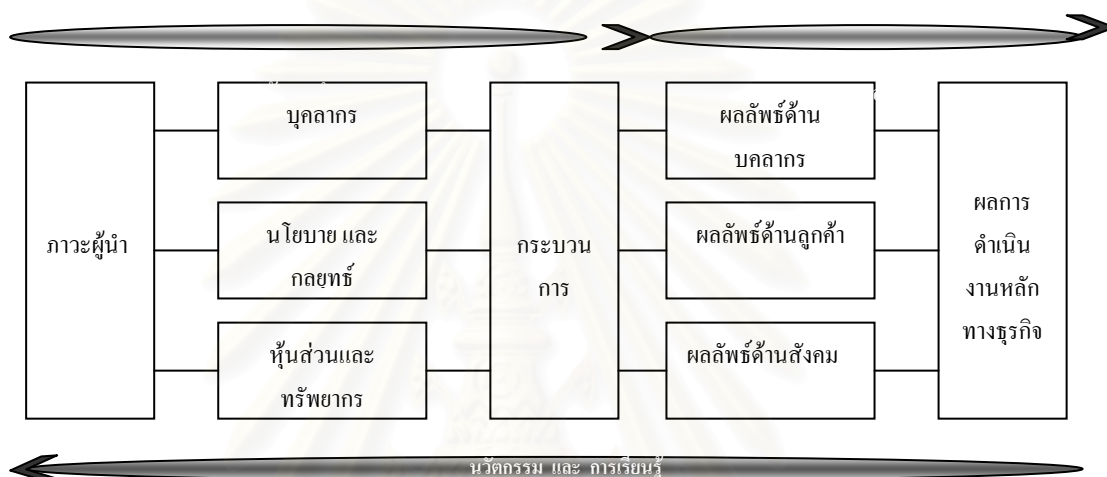
MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ ภาคการศึกษาหรือภาคการดูแลสุขภาพล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เกณฑ์ต่างๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2005 ถูกกำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกันคือ (Baldrige National Quality Program, 2005. available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ประกอบของเกณฑ์ข้างต้นของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA (Baldrige National Quality Program, 2005. available from: <http://www.baldrige.nist.gov>)

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

EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management : EFQM จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำ ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจาก การกระทำ ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้

เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่างๆแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4

แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่างๆ ของรูปแบบ EQA



ที่มา : EFQM. Available from <http://www.efqm.org>

รายละเอียดของเกณฑ์มีดังนี้(Available from <http://www.european-quality.co.uk/faq>)

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อยได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

**นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ เกณฑ์ย่อยได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและ

กลยุทธ์มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนา ทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

**พนักงานในองค์กร** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อยได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผน การจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระลึกรั้งและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

**หุ้นส่วนและทรัพยากร** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อยได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

**กระบวนการ** หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย เกณฑ์ย่อยได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

**ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

**ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกรักของพนักงานในองค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

**ผลที่เกิดกับสังคม** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

**ผลการปฏิบัติงานหลัก** หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เกณฑ์ย่อยได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

#### 2.5.4 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น Deming Prize

เป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเอง หัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่างๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัล มีรายละเอียดดังนี้ (Available from <http://deming.org>. และ วิกิพจนานุกรม : 2542)

**นโยบาย** มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุกๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

**โครงสร้างหรือการจัดองค์กร** มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงาน โครงการต่างๆ ให้แน่ชัด

**สารสนเทศ** มีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายนอกและภายใน กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

**ความเป็นมาตรฐาน** มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

**การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา** มีรายการประเมินดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพ การจัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางด้านสถิติ ภาวะของการพัฒนาวงจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่างๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

**กิจกรรมในการประกันคุณภาพ** มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการในระบบ

การประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้า สถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการ การติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตามสถานะความพอใจของลูกค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้าและการปกป้องสิ่งแวดล้อม

#### **กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม** มีรายการประเมินดังนี้

การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานะภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่นๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่นๆ

#### **กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง** มีรายการประเมินดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ

(ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่การบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

**ผลกระทบ** มีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

**แผนงานในอนาคต** มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคมและความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

### **2.5.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)**

SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็น

เลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA, EFQM, และ Australian Business Excellence Award ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World Class) และแสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบ รายละเอียดมีดังนี้ (<http://www.spring.gov.sg>)

**ภาวะผู้นำ** เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับชุมชนด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

**สารสนเทศ** เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับขององค์กร การจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

**การวางแผน** เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

**ทรัพยากรบุคคล** เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงานและมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

**การจัดการกระบวนการ** เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กร

สนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรม การสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการนวัตกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

**การมุ่งเน้นลูกค้า** เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจ เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

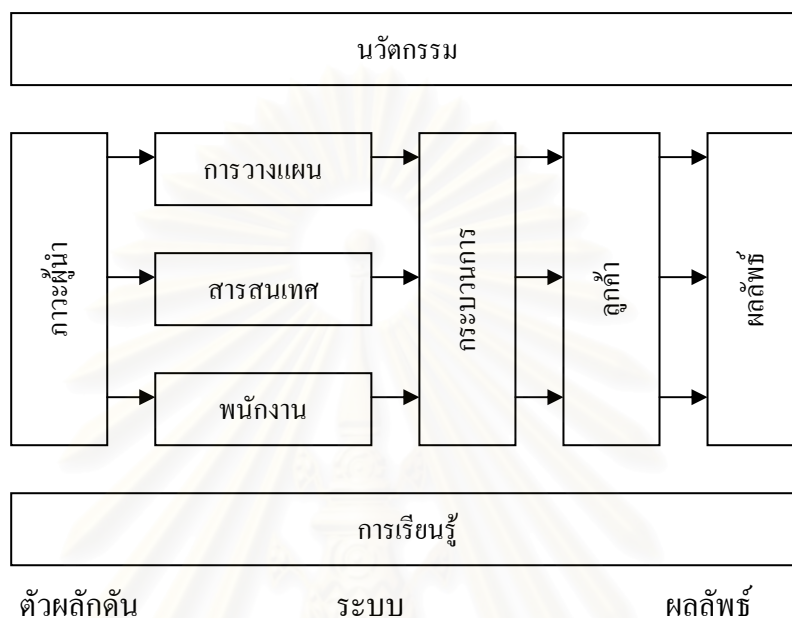
**ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ** เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการ และการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวดสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลักดัน ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวผลักดัน คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลักดันของระบบโดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วย กลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย



ที่มา : Singapore Quality Award for Business Excellence. Available from  
<http://www.spring.gov.sg>

### 2.5.6 รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award : ABEA)

รางวัลนี้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนารอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ ABEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่างๆ ด้วย (<http://www.sai-global.com>) องค์กรที่นำกรอบแนวคิดของ ABEA ไปใช้ จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการ

บริหารจัดการ รวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ

องค์ประกอบของรางวัลนี้มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบมีรายการย่อยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

**ภาวะผู้นำ** ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์

**ความรู้และสารสนเทศ** การเก็บข้อมูลและการแปลงข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้

**พนักงาน** การมีส่วนเกี่ยวข้องและพันธะผูกพัน ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

**การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด** ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า

**นวัตกรรม** คุณภาพ และการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ

**คุณภาพของสินค้าและบริการ** ผลสำเร็จและความยั่งยืน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดความยั่งยืน

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะครอบคลุม 4 ด้าน คือ องค์กรมีการวางแผนและการจัดโครงสร้างอย่างไร การนำแผนและโครงสร้างต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ การวัดและวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การประเมินเหล่านี้เป็นการประเมินที่เรียกว่า ADRI เป็นการประเมินในด้าน การเข้าถึง (approach) การแปลไปสู่การปฏิบัติ (deploy) ผลลัพธ์ (result) และการปรับปรุง (improvement)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ

รายการ	MBNQA,TQA	EQA	Deming	SQA	ABEA	
- การนำองค์กร/ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	✓	*
- การกำหนด/พัฒนา ทิศทางขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารไปยัง พนักงาน	✓	✓	✓	✓	✓	*
- การทบทวนผลงาน	✓					
- ธรรมภิบาล	✓					
- ความรับผิดชอบต่อสังคม	✓		✓	✓	✓	*
- การดำเนินงานอย่างมี จริยธรรม	✓					
- การให้การสนับสนุนต่อ ชุมชน	✓			✓		*
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		✓	✓			*
- การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน ตัวแทนสังคม		✓				
- การส่งเสริมให้พนักงาน มุ่งเน้นวัฒนธรรม คุณภาพ / เป็นเลิศ		✓	✓	✓	✓	*
- การที่ผู้บริหารร่วมและ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	✓			
- การประเมินภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสูงสุด				✓		
- กระบวนการจัดทำและ พัฒนากลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	*
- การจัดทำแผนปฏิบัติการ	✓	✓		✓	✓	*
- การนำแผนไปปฏิบัติ	✓		✓	✓		*

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA,TQA	EQA	Deming	SQA	ABEA	
- คาดการณ์ผลการดำเนินงาน	✓	✓				
- การให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชน				✓		
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	✓	✓		✓	✓	*
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (ความต้องการและความคาดหวัง)	✓	✓		✓	✓	*
- การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า	✓			✓	✓	*
- ความพึงพอใจของลูกค้า	✓	✓		✓	✓	*
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	✓	✓	✓	✓	✓	*
- การจัดการสารสนเทศ	✓		✓	✓	✓	*
- ความพร้อมใช้งานของข้อมูล	✓	✓	✓	✓	✓	*
- การสร้างและการจัดการความรู้	✓		✓		✓	*
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	✓		✓		✓	
- โครงสร้างองค์กร	✓					
- ความก้าวหน้าในงาน	✓					
- การกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน	✓	✓	✓	✓		*
- การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓	✓	✓		*

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA,TQA	EQA	Deming	SQA	ABEA
- การที่พนักงานมีส่วน เกี่ยวข้องและได้รับมอบ อำนาจ	✓				
- มีการพูดคุยทั้งในระดับ องค์กรและกลุ่ม	✓	✓	✓	✓	*
- การให้รางวัล สวัสดิการ สุขภาพ และความ เป็นอยู่ที่ดี	✓	✓		*	
- พันธะผูกพันในคุณภาพ การจัดการกระบวนการ หุ้นส่วนและทรัพยากร	✓	✓	✓	✓	*
- กระบวนการหลักได้รับ การออกแบบและบริหาร อย่างมีระบบ	✓	✓	✓	✓	*
- การปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการมาจากความ ต้องการของลูกค้า		✓	✓		✓
- กระบวนการเกี่ยวกับ นวัตกรรม				✓	✓
- การจัดการเกี่ยวกับ หุ้นส่วนภายนอก		✓		✓	✓
- การบริหารการเงิน	✓	✓			*
- การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ	✓	✓			*
- การบริหารเทคโนโลยี	✓	✓	✓		*

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ (ต่อ)

รายการ	MBNQA,TQA	EQA	Deming	SQA	ABEA
- ผลลัพธ์ด้านการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ประสิทธิผล	✓	✓	✓	✓	*
- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓	✓		*

\* หมายถึง ความสอดคล้องกันในแง่ของความหมาย

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์เนื้อหาของรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ พบว่า องค์ประกอบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับขอบข่ายของการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด การวางแผนขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการสารสนเทศ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ วัฒนธรรมและทรัพยากร และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ในแต่ละองค์ประกอบมีประเด็นย่อยในการพิจารณาดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุด ประกอบด้วย การกำหนดและพัฒนาทิศทางขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ และการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน การส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ

2. การจัดการกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำและพัฒนากลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3. การมุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

4. การจัดการสารสนเทศ ประกอบด้วย การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

ขององค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร และการจัดการความรู้ขององค์กร

6. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างและระบบงาน การวางแผนทรัพยากรบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมและการได้รับมอบอำนาจ ความสำนึกและพันธะผูกพันในคุณภาพ การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

7. การจัดการกระบวนการ ทุนส่วน และทรัพยากร ประกอบด้วย การบริหารกระบวนการหลักขององค์กร การบริหารกระบวนการสนับสนุน ได้แก่ การบริหารเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี และการบริหารนวัตกรรม

8. ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านสินค้าหลักขององค์กร ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้

### 2.5.7 รูปแบบรางวัลสำหรับสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างรางวัลที่ออกแบบสำหรับองค์กรทางการศึกษาโดยเฉพาะ และเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับในวงการการศึกษา มาทำการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่ใช้เป็นแนวคิดในการพิจารณาความเป็นเลิศ เนื่องจากองค์กรทางการศึกษามีเอกลักษณ์เฉพาะตนซึ่งแตกต่างกับองค์กรทางธุรกิจทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายของการจัดการศึกษาและภารกิจ การดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนแม้จะถือเป็นธุรกิจประเภทหนึ่ง แต่เป้าหมายในการดำเนินงานจะคำนึงถึงเฉพาะผลกำไรเป็นหลักอย่างเดียวไม่ได้ ต้องคำนึงถึงปรัชญาของการจัดการศึกษาด้วย ผู้วิจัยได้นำเสนอตัวอย่างรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ คือ รางวัลสำหรับสถานศึกษาของไทย ได้แก่ รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน สำหรับรางวัลสำหรับสถานศึกษาในต่างประเทศ ได้แก่ 1) รางวัลความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในฮ่องกง และ 2) รางวัล Singapore Quality Class (SQC)

#### 2.5.7.1 รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน

รางวัลสถานศึกษาพระราชทานจัดตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสนองพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การดำเนินการมีการปรับเปลี่ยนและแก้ไขเรื่องต่างๆเป็นระยะๆ ปัจจุบันการดำเนินการคัดเลือกสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทานประจำปีการศึกษาถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2541 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2541

เกณฑ์การประเมินสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลพระราชทานมี รายละเอียดดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

### ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน

#### 1.1 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

- นักเรียนมีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ และเสียสละ
- นักเรียนปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดี และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- นักเรียนตระหนักในคุณค่าของภูมิปัญญาไทยและภูมิใจในความเป็นไทย
- นักเรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

#### 1.2 นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ

- นักเรียนมีความรู้ความสามารถรอบด้าน หรือมีความสามารถพิเศษ

มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยรวมของสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์

- นักเรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และสื่อความได้อย่างมี

เหตุผล

- นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- นักเรียนสามารถนำความรู้ และเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในชีวิตได้อย่าง

สร้างสรรค์

#### 1.3 นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรง จิตใจแจ่มใส และมีสุนทรียภาพด้านศิลปะ

ดนตรี และกีฬา

- นักเรียนมีน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์ ตามวัย แต่งกายสะอาด ออกกำลังกาย

สม่ำเสมอ

- นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ปรับตัวได้ และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

- นักเรียนเป็นผู้ห่างไกลจากสารเสพติด ปัญหาทางเพศและอบายมุขทั้งปวง

- นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมศิลปะ ดนตรี และกีฬา

### ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ

#### 2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

- การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน และการนำ

ผลการวิเคราะห์มาวางแผนพัฒนาหลักสูตร

- หลักสูตรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษา และผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมาย



- การกำกับ ติดตาม และประเมินการใช้หลักสูตร
- การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร

## 2.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

- การศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลและนำผลมาพัฒนานักเรียน
- การจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง

โดยการใช้กระบวนการกลุ่มและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย

- การบูรณาการเรียนรู้ออกไปนอกห้องเรียน และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น
- การจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน

## 2.3 การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน

- การใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพ
- การกำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน
- ระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- การนำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน พัฒนาการสอนและพัฒนา

หลักสูตร

## 2.4 การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

- การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อ และ

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับครูผู้สอน ผู้ปกครองหรือชุมชน

- การใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน
- ระบบการให้บริการ การใช้ และการบำรุงรักษาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อ

การเรียนรู้

- การขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่แก่ผู้สนใจ

## 2.5 การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน

- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน
- การจัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียน
- การจัดบริการและสวัสดิการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาของ

นักเรียน

## 2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

- ห้องสมุดมีปริมาณหนังสือเพียงพอ และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้

นักเรียนรักการอ่าน

- ห้องปฏิบัติการต่างๆ ครบถ้วน เพียงพอ และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- การจัดมุม/แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน
- การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีภายในบริเวณสถานศึกษา

### ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ

#### 3.1 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ

ต่อเนื่อง

- การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน
- การจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ทันสมัย และพัฒนา

การสอน

- การนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการและการเรียน

สถานศึกษา

- การเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม และผลการพัฒนาคุณภาพของ

#### 3.2 การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

เป้าหมาย นโยบายในการจัดการศึกษา ตลอดจนสภาพของท้องถิ่นและสถานศึกษา

- การดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ
- การติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- การรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้องทราบ

#### 3.3 การบริหารงบประมาณและการบริการ

- การบริหารงบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ
- แผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณชัดเจน
- การรายงานผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้
- การจัดบริการต่างๆ ให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมและอย่างทั่วถึง

#### 3.4 การบริหารงานอาคารสถานที่

เหมาะสมแก่การทำกิจกรรม

- อาคารสถานที่มีความสะอาดปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มั่นคง แข็งแรง

บริเวณอยู่ในสภาพดี สะอาด และปลอดภัย

- การจัดระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์

- ระบบสาธารณูปโภคอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ปลอดภัยและมีระบบ

ป้องกันอันตราย

#### ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

##### 4.1 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา

- การสำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา
- การกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการศึกษาร่วมกัน
- สมาคม ชมรม หรือองค์กรที่ให้การสนับสนุนสถานศึกษา
- ผู้ปกครองและชมรมมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการ

สถานศึกษา

เรียนรู้

##### 4.2 การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

- สถานศึกษาและชุมชนมีโครงการ / กิจกรรม เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
- ผลการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม
- สถานศึกษาให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง
- สถานศึกษาเป็นแหล่งวิทยากร ในการให้ความรู้และบริการชุมชน

ร่วมกัน

#### ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคคล

##### 5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

- ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ และการบริหาร
- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ
- ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ที่

สถานศึกษา

ส่วนร่วม

เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

##### 5.2 คุณลักษณะของครูผู้สอน

- ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน สามารถนำมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล
- ครูผู้สอนมีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน มีความสามารถในการจัดชั้นเรียน และมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

- ครูผู้สอนมีมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและรับผิดชอบในหน้าที่  
มีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และใช้กระบวนการวิจัย  
พัฒนาการเรียนการสอน

### 5.3 คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน

- บุคลากรสนับสนุนเข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความ  
ความรับผิดชอบ
- บุคลากรสนับสนุนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับ  
สถานศึกษา
- บุคลากรสนับสนุนตระหนักในการเป็นแบบอย่างที่ดี
- บุคลากรสนับสนุนมีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา

### 5.4 การบริหารงานบุคลากร

- โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรกำหนดไว้  
ชัดเจน
- การจัดระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมิน และพัฒนางานดำเนินไปอย่าง  
สม่ำเสมอ
- การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จัดให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายอย่าง  
เหมาะสม
- การพัฒนาบุคลากรดำเนินอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง

## ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา

### 6.1 โครงการ/กิจกรรมดีเด่นของสถานศึกษา

- โครงการ/กิจกรรมดีเด่นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมาย  
การพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- การดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมใช้หลักการบริหารจัดการแบบมี  
ส่วนร่วม
- การดำเนินโครงการเน้นการทำงานเป็นระบบและเกิดประโยชน์ใน  
วงการ
- ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและยึดเป้าหมาย  
ความสำเร็จของงานร่วมกัน

### 6.2 ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น

- ผลงานเกิดประโยชน์ต่อพัฒนาการของนักเรียนรอบด้าน
- ผลงานเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนครอบคลุมทั้งสถานศึกษา
- ผลงานได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องและชุมชน
- มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงานอย่างแพร่หลาย

### 2.5.7.2 รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (The Outstanding School Award)

โครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละสถานศึกษา รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่สถานศึกษาซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้

เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษา ดังต่อไปนี้  
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543 : 24-32)

#### ด้านการจัดการและการจัดองค์กร

##### 1.1 การวางแผนและการบริหาร

1.1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในฮ่องกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียน โดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.1.2 แผนการพัฒนาสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนและมั่นคงในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย

สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียน ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษา และเอกสารแผนได้ส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

## 1.2 การพัฒนาคณาจารย์

1.2.1 การประสานงานของคณาจารย์ : สถานศึกษามีช่องทางการประสานงานระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจเป็นคณะ

1.2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์ : สถานศึกษามีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนา และมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

## 1.3 การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

1.3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ: สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.4 กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

1.4.1 การประเมินผล : สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง : สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

## ด้านการเรียนการสอน

### 1.5 หลักสูตร

1.5.1 การจัดการหลักสูตร การวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร : สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มีประโยชน์ มีความต่อเนื่องและเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหลักสูตร ติดตามและการพัฒนาหลักสูตร

### 1.6 การเรียนการสอนในชั้น

1.6.1 ยุทธวิธีการสอน : สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธีการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูง พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และทัศนคติของนักเรียน

1.6.2 ทักษะการสอน : สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามและมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนที่ดี มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาอาจารย์

1.6.3 บรรยากาศของห้องเรียน : สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนคณาจารย์เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระเพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

## 1.7 การประเมินผล

1.7.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล : สถานศึกษามีระบบ และนโยบายการประเมินผลที่เหมาะสมสนองตอบเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

1.7.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล : สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียน

### ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

## 1.8 การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

1.8.1 วินัย การแนะนำ และการให้คำปรึกษา : สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

## 1.9 การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม

1.9.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร : สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุล และครอบคลุมการพัฒนานักเรียนทุกด้าน

1.9.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร : สถานศึกษาได้วางแผน โปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดีและอย่างเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลปกรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

## 1.10 การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

1.10.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน : สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

1.10.2 บริการดูแลรักษา : สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

1.11 การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

1.11.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา: สถานศึกษากำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

1.11.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน : สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

1.12 บรรยากาศของสถานศึกษา

1.12.1 กำลังใจ : ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และความเชื่อ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

1.12.2 มนุษย์สัมพันธ์ : ครูมีความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับสมาคมศิษย์เก่า

### ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถานศึกษาแต่ละโรงจะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายการต่อไปนี้ สถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนานักเรียนทั้งหมดในภาพรวม

การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม : นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัย และพฤติกรรมที่ดี มีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมือง และหน้าที่พลเมือง ให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวก และมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่างๆของสังคม

การพัฒนาด้านสติปัญญา : นักเรียนสามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการ



การคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผล มีประวัตผลการสอบวิชาต่างๆในระดับสูง มีการพัฒนาด้านภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์ : นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวก มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่ผู้ใหญ่มาก สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวเข้าสู่ผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจ

การพัฒนาด้านสังคม : นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่น มีความชื่นชมในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น

การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ: นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะ ดนตรี การละคร และเต้นรำ

### 2.5.7.3 The Singapore Quality Class (SQC)

SQC เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรทางการศึกษาภาคเอกชนของประเทศสิงคโปร์ที่มีผลงานที่เป็นเลิศ ผู้ทำการประเมินองค์กรทางการศึกษาคือสถาบัน SPRING ของประเทศสิงคโปร์ โดยมีรูปแบบเช่นเดียวกับ SQA ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 7 ด้านด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) สารสนเทศ 4) การบริหารบุคคล 5) กระบวนการ 6) ลูกค้า และ 7) ผลลัพธ์ (<http://www.spring.gov.sg>) SPRING ได้จัดทำเอกสาร Benchmarks เพื่อให้องค์กรทางการศึกษาที่จะสมัครเข้ารับการประเมินคุณภาพขององค์กรได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการที่จะได้รับรางวัล SQC รายละเอียดมีดังนี้

#### 1. การรับสมัครนักเรียน

1.1 องค์กรควรมีเป้าหมายหลักของการศึกษาที่แสดงให้เห็นให้ผู้ปกครองและนักเรียนเชื่อมั่นได้ว่าจะได้รับการศึกษาและสวัสดิการที่ดีจากองค์กร

1.2 องค์กรควรมีร่องรอยการบันทึกการรับนักเรียนอย่างน้อย 2 ปี

1.3 องค์กรที่รับนักเรียนต่างชาติแบบเต็มเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี ควรมีการจัดหา

ทรัพยากรและสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียนกลุ่มนี้ได้เกี่ยวกับ การใช้เวลาในการเรียนในสถานศึกษาอย่างน้อยวันละ 7 ชั่วโมง มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การทำกิจกรรมเสริม และการเรียนด้วยตนเอง

1.4 องค์กรควรมีการนำเสนอและแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับองค์กรและหลักสูตรที่เปิดสอนเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ข้อมูลเหล่านี้ ได้แก่ ภาพรวมขององค์กร สาขา/คณะ สิ่งอำนวยความสะดวก เนื้อหาหลักสูตร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกันในด้านการสอน การสอนและวิธีการประเมินที่ใช้ การรับรองสถานะของหลักสูตร ค่าธรรมเนียม คุณสมบัติขั้นต่ำและประสบการณ์ที่ต้องการในการรับเข้า ความสะดวกเกี่ยวกับที่พัก ระยะเวลาการเรียน และเงื่อนไขอื่นๆ องค์กรควรประกาศไว้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.5 องค์กรต้องรับผิดชอบและติดตามการดำเนินการของตัวแทนทั้งในและต่างประเทศ สัญญาระหว่างองค์กรกับตัวแทนต้องชัดเจนและถูกต้อง หากมีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวแทน องค์กรต้องระงับการเป็นตัวแทนทันที

1.6 องค์กรควรมีการปรับโปรแกรมเพื่อให้เหมาะสมกับนักเรียนใหม่ และในระหว่างโปรแกรมควรมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ทราบ เช่น หลักสูตร เส้นทางการก้าวหน้า สิ่งอำนวยความสะดวก การสนับสนุนการเรียน ระบบการสอบ การให้ทุนการศึกษา การโอนหน่วยกิต นโยบายขององค์กร เป็นต้น

## 2. โครงสร้างพื้นฐานทางการเรียน

2.1 องค์กรควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เพียงพอสำหรับนักเรียนที่เรียนเต็มเวลา สิ่งเหล่านี้ได้แก่

2.1.1 ห้องเรียน ห้องเสริม และอุปกรณ์ต่างๆ

2.1.2 คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรทัศน์และอุปกรณ์ในการศึกษา เช่น เครื่องเล่น วีดีโอ ดีวีดี

2.1.3 ห้องสมุดที่มีการเก็บรวบรวมตำรา วารสาร และสื่อการเรียนต่างๆ ที่เพียงพอและมีประโยชน์

2.1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนในการศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ขนาดของห้องเรียนควรเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1.5 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนธรรมดา และ 2 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนที่ต้องมีการใช้เทคนิคและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรทัศน์ ห้องปฏิบัติการ และการฝึกทักษะต่างๆ

### 3. โปรแกรมการศึกษา

3.1 โปรแกรมในระดับต่างๆ ควรมีการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยสถาบันอุดมศึกษาและหรือจากองค์กรต่างๆ

3.2 ประกาศนียบัตร ใบรับรองขององค์กรควรได้รับการรับรองจากสถาบันที่มีชื่อเสียง หรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับ

3.3 องค์กรควรมีเอกสารการประกันคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย วิธีดำเนินการพัฒนาหลักสูตร การส่งต่อ การบริหารจัดการ การทบทวนและการขยาย และการประเมินการเรียนของนักเรียน

3.4 องค์กรควรมีการนำคำแนะนำของคณะกรรมการวิชาการมาปรับปรุงคุณภาพ และรักษามาตรฐานขององค์กร ซึ่งคณะกรรมการควรประกอบด้วยนักวิชาการทั้งจากสถาบันการศึกษาและองค์กรเอกชน

### 4. คณะทำงาน

4.1 อัตราส่วนครูต่อนักเรียนในองค์กรไม่ควรสูงเกิน 1:40 สำหรับหนึ่งห้องเรียน 1:100 สำหรับห้องบรรยาย 1:20 สำหรับห้องกวดวิชา

4.2 องค์กรควรนำข้อเสนอแนะของคณะทำงานมาใช้ในการบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้ และสำหรับโปรแกรมหลักต้องมีครูที่ทำงานเต็มเวลา การสอนต้องไม่เกินคนละ 8 ชั่วโมงต่อวัน ต้องไม่มีอัตราการลาออกระหว่างการเรียนของนักเรียน

### 5. การสนับสนุนนักเรียน

5.1 องค์กรควรมีการแต่งตั้งบุคคลที่มีความรับผิดชอบและเหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ และบริการอื่นๆ รวมทั้งรายละเอียดและการสื่อสารกับนักเรียนอย่างชัดเจน

5.2 องค์กรควรมีการจัดหาดูแลให้นักเรียนแต่ละคนเขียนรายงานทุก 3-6 เดือนถึงผลการดูแลและคำแนะนำที่ได้รับ

### 6. การร้องทุกข์

6.1 องค์กรควรมีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับการร้องทุกข์ของนักเรียน ควรแนะนำและให้ข้อมูลสำหรับนักเรียนทุกคนในการรับเรื่องร้องทุกข์ และให้ทางเลือกและข้อเสนอสำหรับการแก้ปัญหาอย่างทันเวลา

### 7. นโยบายในการโอนและค่าธรรมเนียม

7.1 องค์กรควรมีนโยบายที่อนุญาตให้นักเรียนโอนย้ายไปสถาบันอื่น และควรปฏิบัติต่อนักเรียนตามความต้องการของนักเรียนด้วย การโอนย้ายควรกำหนดไว้ในคู่มือนักเรียนด้วย

7.2 องค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมที่จ่ายคืน

7.3 ค่าธรรมเนียมควรกำหนดให้จ่ายเป็นภาคเรียนการศึกษา

## 8. การประเมินนักเรียน

8.1 องค์กรควรทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากทุกห้องเรียนเกี่ยวกับ การปฏิบัติของครู เนื้อหาของหลักสูตร การบริหารจัดการ การบริการต่างๆ เป็นต้น และมีการนำ ข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

8.2 ควรมีการรวบรวมอัตราความพึงพอใจของนักเรียนในแต่ละปี โดยทำการสำรวจซึ่งควรอยู่ในเกณฑ์ 3.5-5 ตามมาตราส่วน

จากแนวคิด/หลักการและองค์ประกอบของรางวัลสำหรับสถานศึกษาของประเทศไทย และต่างประเทศ เห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายหนึ่งที่สำคัญก็คือ การเป็นตัวอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบ ให้กับสถานศึกษาอื่นๆ ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ การบริหารจัดการ และด้านอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตาม คุณลักษณะที่พึงประสงค์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารของรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษา

รายการ	king	H.K.	SQC.	สอดคล้อง
<b>ด้านการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ</b>	✓	✓	✓	*
1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	✓	✓	✓	*
- วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน และนำผลการวิเคราะห์ห้มาวางแผนการพัฒนาหลักสูตร	✓	-	-	*
- หลักสูตรมีเป้าหมายชัดเจน ยึดหยุ่น สอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษา	✓	✓	-	*
- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นักวิชาการร่วมกำหนดเป้าหมาย	✓	✓	✓	*
- กำกับ ติดตาม และประเมินการใช้หลักสูตร	✓	✓	✓	*
- นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร	✓	-	✓	*
- ผู้ปกครองรับทราบหลักสูตร	-	✓	-	*
2. การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ / วิธีการสอนที่เหมาะสม	✓	✓	-	*
- ศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลและนำผลมาพัฒนานักเรียน	✓	✓	-	*
- จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ และลงมือปฏิบัติ	✓	-	-	*
- ใช้กระบวนการกลุ่ม	✓	-	-	*
- ใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย	✓	-	-	*
- บูรณาการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่น	✓	✓	-	*
- ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	✓	✓	-	*
- สอนซ่อมและเสริมให้แก่นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนและนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ	✓	-	✓	*
3. การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน	✓	✓	-	*
- ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลที่มีคุณภาพ	✓	✓	-	*
- กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน และแจ้งระเบียบการวัดและประเมินผลให้ผู้ปกครองได้รับทราบ	✓	✓	✓	*
- ระบบการบันทึก การรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	✓	✓	-	*
- นำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน การสอน และหลักสูตร	✓	✓	✓	*
- ความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน	-	✓	-	*
4. การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	✓	-	-	*
- การวางแผนในการจัดหาและผลิตสื่อ เทคโนโลยี	✓	-	-	*
- มีความร่วมมือในการผลิต จัดหาสื่อและเทคโนโลยีกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน	-	-	-	*

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการการบริหารของรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	king	H.K.	SQC.	สอดคล้อง
- การใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน	✓	✓	-	*
- การให้บริการ การใช้ และบำรุงรักษา	✓	-	-	
- การขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครู	✓	✓	-	*
5. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	✓	✓	✓	*
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ	✓	✓	✓	*
- การจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ทักษะคิด	✓	✓	✓	*
- การจัดกิจกรรมด้านวินัย เน้นแนว การให้คำปรึกษาแก่นักเรียน	✓	✓	-	*
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	✓	✓	✓	*
- ห้องสมุดมีปริมาณหนังสือเพียงพอ มีบรรยากาศที่อิสระเพื่อการค้นคว้า	✓	✓	✓	*
- ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ครบถ้วน เพียงพอ และมีขนาดเหมาะสม	✓	-	✓	*
- ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	✓	-	-	
- จัดบรรยากาศในห้องเรียนให้เหมาะสม และมีแรงจูงใจในเชิงบวก	-	✓	-	
- สภาพแวดล้อมที่ดีภายในบริเวณ โรงเรียน	✓	-	-	
7. อื่น ๆ				
- มีคณะกรรมการติดตามและระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ	-	✓	-	
ทางด้านทักษะการสอน				
- สิ่งอำนวยความสะดวกที่นักเรียนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง และทันสมัย	-	-	✓	
- การประเมินผลจากองค์กรภายนอกที่เชื่อถือได้	-	-	✓	
- การกำหนดอัตราส่วนของครูต่อนักเรียน	-	-	✓	
- เวลาการทำงานของครู	-	-	✓	
<b>ด้านการบริหารจัดการ</b>	✓	✓	✓	*
1. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ	✓	✓	✓	*
- การจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน	✓	-	✓	*
- จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ทันสมัย และพัฒนาต่อเนื่อง	✓	✓	✓	*
- นำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้ในการบริหารจัดการและการเรียนการสอน	✓	✓	✓	*
- เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม และผลการพัฒนาคุณภาพ โดยช่อง	✓	✓	✓	*
ทางการสื่อสารที่ดี				
2. การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา	✓	-	-	
- จัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	-	✓	-	
- แผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีสอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายฯ	✓	✓	-	*

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการของการบริหารของรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	king	H.K.	SQC.	สอดคล้อง
- การดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ	✓	✓	-	*
- ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	-	*
- รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ รับทราบ	✓	✓	-	*
- มียุทธวิธีเสริมจุดแข็งและลดจุดอ่อน	-	✓	-	
- ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษา	-	✓	-	
3. การบริหารงบประมาณและการเงิน รวมทั้งทรัพยากรในการดำเนินงาน	✓	-	-	
- งบประมาณเหมาะสมและเพียงพอ	✓	-	-	
- มีแผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณ	✓	-	-	
- รายงานผลการใช้งบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้	✓	-	-	
- จัดบริการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมและทั่วถึง	✓	-	-	
4. การบริหารงานอาคารสถานที่	✓	-	-	
- อาคารสถานที่มีความปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มั่นคง เหมาะแก่กิจกรรม	✓	-	✓	*
- อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกประจำอาคารมีเพียงพอ ใช้งานได้ดี	✓	-	✓	*
- ระบบซ่อมบำรุงเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์	✓	-	-	
- สาธารณูปโภคใช้การได้ดี ปลอดภัย มีระบบป้องกันอันตราย	✓	-	-	
5. อื่นๆ				
- การตั้งผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ประสานงานกับนักเรียน ผู้ปกครอง และคอย ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหาหรือการร้องทุกข์	-	-	✓	
- การสำรวจความพึงพอใจของนักเรียน	-	-	✓	
<b>ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน</b>	✓	✓	-	*
1. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา	✓	✓	-	*
- สำรวจความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ในการพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา	✓	-	-	
- กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษาร่วมกัน	✓	-	-	
- สมาคม ชมรมหรือองค์กรให้การสนับสนุนสถานศึกษา	✓	✓	-	*
- ผู้ปกครองและชมรมมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้	✓	✓	-	*
2. การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน	✓	✓	-	*
- มีโครงการ / กิจกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน	✓	✓	-	*
- ผลการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมและสังคม	✓	-	-	
- สถานศึกษาให้การสนับสนุนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง	✓	-	-	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบการบริหารของรางวัลที่มอบให้กับสถานศึกษา (ต่อ)

รายการ	king	H.K.	SQC	สอดคล้อง
<b>ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคคล</b>	✓	✓	-	*
1. คุณลักษณะของผู้บริหาร	✓	-	-	
- มีความรู้ ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารสถานศึกษา	✓			
- มีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ	✓			
- มีความเป็นประชาธิปไตย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	-	*
- มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นที่ยอมรับ	✓	-	-	
2. คุณลักษณะของครูผู้สอน	✓	-	-	
- มีความรู้และใจในหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน	✓	✓	✓	*
- ส่งเสริมและพัฒนา นักเรียนเป็นรายบุคคล	✓	-	-	
- มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของนักเรียน	✓	✓	-	*
- มีความสามารถในการจัดชั้นเรียน	✓	✓	-	*
- มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง รักและเอาใจใส่นักเรียน	✓	✓	-	*
- มุ่งมั่นปฏิบัติงานและรับผิดชอบต่อหน้าที่	✓	-	-	
- มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี	✓	✓	-	*
- มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	-	*
- ใช้กระบวนการวิจัยพัฒนาการเรียนการสอน	✓	-		
- มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	-	✓	-	
- มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา รักและภูมิใจ	-	✓	-	
3. คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน	✓	-	-	
- เข้าใจบทบาท หน้าที่ และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ	✓	-	-	
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย	✓	-	-	
- เป็นแบบอย่างที่ดี	✓	-	-	
- มีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา	✓	-	-	
4. การบริหารงานบุคลากร	✓	✓	-	*
- โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรกำหนดไว้ชัดเจน	✓	✓	-	*
รวมทั้งมีช่องทางการประสานงานที่ดี				
- ระบบนิเทศ ติดตาม ประเมินมีประสิทธิภาพ และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	✓	✓	-	*
- เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม	✓	✓	-	*
- พัฒนากุศลกรอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องและทั่วถึง	✓	✓	-	*



จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศตามแนวคิดของนักการศึกษาที่กำหนดเกณฑ์รางวัลสำหรับสถานศึกษาของไทย (รางวัลสถานศึกษาพระราชทาน) ของฮ่องกง (รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนในฮ่องกง) และของสิงคโปร์ (SQC) ประกอบด้วย

1. การบริหารงานวิชาการและการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา
  - 1.1 มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและนักวิชาการ
  - 1.2 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  - 1.3 มีการพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน รวมทั้งการนำไปพัฒนา นักเรียนและการสอนร่วมกับผู้ปกครอง
  - 1.4 มีการผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - 1.5 มีการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน การแนะแนว เพื่อส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน
  - 1.6 มีการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และค้นคว้า
  - 1.7 มีการสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษและนักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้
  - 1.8 มีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนอย่างเพียงพอและทันสมัย
  - 1.9 ขนาดห้องเรียนมีความเหมาะสม
  - 1.10 กำหนดอัตราส่วนครูต่อนักเรียนอย่างเหมาะสม
2. การบริหารจัดการ
  - 2.1 มีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน
  - 2.2 มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับเป้าหมาย
  - 2.3 มีการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบ
  - 2.4 มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายในที่เหมาะสม
  - 2.5 มีการบริหารงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงานที่เป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้
  - 2.6 อาคารสถานที่ที่มีความปลอดภัย มั่นคง ถูกสุขลักษณะ และเหมาะแก่การทำกิจกรรม
  - 2.7 อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ใช้งานได้ดี

2.8 มีระบบการกำกับ ตรวจสอบ การประเมิน และใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน

3.1 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา

3.2 การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน

4. บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร

4.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

- มีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ
- มีความเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4.2 คุณลักษณะของครูผู้สอน

- มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน
- มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และจัดบรรยากาศในชั้นเรียน
- มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง
- มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในหน้าที่
- มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี
- มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

4.3 คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน

- เข้าใจในบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา
- เป็นแบบอย่างที่ดี
- มีความรู้ ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา

4.4 การบริหารงานบุคลากร

- มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และมีช่องทางการประสานงาน
- ระบบการนิเทศ ติดตาม ประเมิน และพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
- มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม
- มีการพัฒนาบุคลากรเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง
- มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ที่ดี

จากผลการวิเคราะห์ตามแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ตารางที่ 1) และรางวัลสำหรับสถานศึกษา (ตารางที่ 2) ที่สรุปได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนพัฒนา 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) การจัดการสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และ 6) การจัดการกระบวนการหลักคือการบริหารงานวิชาการและงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา และ 7) การจัดการกระบวนการสนับสนุน โดยในแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยที่ควรพิจารณาดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 การกำหนดและพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของชาติ

1.2 การสื่อสารทิศทางและเป้าหมายไปยังพนักงานทุกคน

1.3 การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.4 ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ

1.5 การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

1.6 การส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ

1.7 การบริหารงานเป็นประชาธิปไตยและยึดหลักการมีส่วนร่วม

1.8 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี

### 2. การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา

2.1 กระบวนการจัดทำและพัฒนาแผน

2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

2.3 การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ

2.4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน

2.5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

2.6 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจ

2.7 มีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี

2.8 กลไกการประเมินและข้อมูลย้อนกลับ

### 3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

3.1 ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและ  
ผู้เกี่ยวข้อง

3.3 การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

#### 4. การจัดการสารสนเทศ

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

4.2 การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับของสถานศึกษา

4.3 การจัดการความรู้ของสถานศึกษา

#### 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 การจัดโครงสร้างและระบบงาน

5.2 การกำหนดคุณลักษณะของครูผู้สอนและบุคลากรสนับสนุน  
(คุณลักษณะของครูผู้สอน ประกอบด้วย มีความรู้ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของ  
นักเรียน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรม  
จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้กระบวนการวิจัยในการ  
พัฒนา และคุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน ประกอบด้วย เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงาน  
ด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มี  
ความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา)

5.3 การวางแผนทรัพยากรบุคคล

5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.5 การให้การศึกษา การอบรม และพัฒนาครูและบุคลากรสนับสนุน

5.6 การมีส่วนร่วมและได้รับมอบอำนาจ

5.7 ความสำนึกและผูกพันในคุณภาพ

5.8 การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ

5.9 ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี

6. การบริหารงานวิชาการและงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและ  
สถานศึกษา

6.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

6.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

6.3 การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล

6.4 การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

6.5 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การเอาใจใส่และการดูแลนักเรียน

## 6.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

6.7 งานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา ประกอบด้วย การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียน ขนาดของห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน

## 6.8 ความสามารถในการงานวิชาการของผู้บริหาร

### 7. การบริหารกระบวนการสนับสนุน

7.1 การบริหารงบประมาณเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

7.2 การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุเป็นไปอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7.3 การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา

7.4 การบริหารเทคโนโลยีและนวัตกรรม

## 2.6 วิธีการของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

### 2.6.1 Benchmarking

บทบาทของรางวัลคุณภาพแห่งชาติประการหนึ่งคือการกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลให้แก่องค์กรต่างๆ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 6) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking ที่มีจุดเน้นที่การเปรียบเทียบขององค์กรของตนกับคู่แข่งหรือผู้นำในอุตสาหกรรมที่มีผลงานที่เป็นเลิศ (best practice) ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด Benchmarking ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นกระบวนการที่ใช้การวัด วิเคราะห์และเปรียบเทียบ และหาแนวทางนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์และองค์กรต่อไป ฌักกูว์พันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 54) สรุปไว้ว่า เทคนิคการทำ Benchmarking ได้รับการยอมรับว่าเป็นเทคนิคการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันองค์กรในยุค 2000 และเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อองค์กรคือ ทำให้ธุรกิจรู้จักตนเอง เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง เป็นการสั่งสมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ที่จะเป็ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรในอนาคต และ Benchmarking ไม่ใช่เป็นเพียงเทคนิคการปฏิบัติการเพื่อสร้างคุณภาพประสิทธิภาพ และผลิตภาพในการผลิตและบริการเท่านั้น แต่เป็นเครื่องมือในระดับกลยุทธ์ที่จะพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันองค์กร

David T. Kearns (อ้างถึงใน ฌักกูว์พันธ์ เขจรนันท์, 2544 : 52-53) อคิด

หัวหน้าคณะผู้บริหาร (CEO) ของบริษัท Xerox ได้ให้คำจำกัดความของ Benchmarking ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ บริการและการดำเนินงานของธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม ซึ่งจากความหมายข้างต้นแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบที่สำคัญของ Benchmarking ว่าประกอบด้วย การวัด (measuring) เปรียบเทียบ (comparison) และความต่อเนื่อง (continuous)

### 2.6.1.1 ประเภทของการ Benchmarking

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2544 : 57) ได้ประมวลรูปแบบ/ประเภทของการทำ Benchmarking ออกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) การ Benchmarking ภายในองค์กร เป็นจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้และพัฒนากระบวนการ Benchmarking ที่สมบูรณ์ในอนาคต โดยการทำ Benchmarking เปรียบเทียบกันระหว่างหน่วยงานหรือกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อทำการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนา Benchmarking ในรูปแบบอื่นต่อไป 2) การ Benchmarking กับคู่แข่ง เป็นการเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ การดำเนินงาน และข้อมูลในมิติต่างๆ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่งที่มีศักยภาพโดยตรง เพื่อที่ผู้บริหารจะเห็นจุดอ่อนของตน ความแตกต่างในความสามารถ และศักยภาพ ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เพื่อที่ธุรกิจจะสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดได้ 3) การ Benchmarking ตามหน้าที่ เป็นการเปรียบเทียบการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของอุตสาหกรรม การ Benchmarking ในลักษณะนี้มีประโยชน์ดังนี้ ลดความยุ่งยากในการหาคู่แข่งเปรียบเทียบ สะดวกในกำหนดและตัดสินใจเลือกองค์กรที่มีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในแต่ละหน้าที่ สามารถกำหนดความสำคัญและเลือกหน้าที่หลักๆ ที่มีอิทธิพลต่ออนาคตของธุรกิจมาพัฒนาให้เข้มแข็งก่อนขยายผลไปยังส่วนอื่นขององค์กร และ 4) การ Benchmarking ทั่วไป เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะที่ใช้กันทั่วไป โดยกระบวนการต่างๆ อาจดำเนินงานเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmarking ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างๆ ของธุรกิจให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การทำ Benchmarking แต่ละประเภทมิได้เรียงต่อเนื่องกัน และไม่จำเป็นต้องทำทุกประเภท และไม่มีการ Benchmarking ประเภทใดที่ดีที่สุด แต่ผู้ใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมตามความต้องการ และข้อจำกัดของแต่ละองค์กร (Robere, 2000)

### 2.6.1.2 กระบวนการทำ Benchmarking

Camp (1989) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการทำ Benchmarking ว่าประกอบด้วยช่วงเวลาที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การวางแผน เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่อไปนี้ 1) ระบุงานหรือกระบวนการที่ต้องการจะทำการ Benchmarking 2) ตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะนำมาเปรียบเทียบ 3) กำหนดวิธีการและ

ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ จะให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) กำหนดช่องว่างของการดำเนินงานในปัจจุบัน 2) การกำหนดระดับความต้องการของการดำเนินงานในอนาคต ระยะที่ 3 การบูรณาการ ใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินงานในขั้นที่ผ่านมา กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร ตลอดจนได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) สื่อสารและสร้างความเข้าใจในสิ่งที่ค้นพบจากการ Benchmarking 2) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ระยะที่ 4 การปฏิบัติ เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking เนื่องจากการ Benchmarking จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จริง โดยที่ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ 2) ดำเนินการ ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหาในทางปฏิบัติ 3) ปรับมาตรวัดในการทำ Benchmarking และระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ เมื่อผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่น่าพอใจ ทำให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในสิ่งที่ปฏิบัติ และสามารถบูรณาการการ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำ Benchmarking ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการ Benchmarking ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างแท้จริงจึงจะสามารถนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ ฟิรส์คี้ วรสุนทรโรสด (2542) กล่าวว่า การทำ Benchmarking นั้นมิใช่การลอกเลียนหรือยึดคิดในกรอบ แต่เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบ รู้เขารู้เรา และหาแนวทางนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละกรณีไป

วิธีการแบบ Benchmarking เป็นเทคนิคของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศที่เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาตนเองแบบก้าวกระโดด ดังนั้นหากมีโอกาสจึงควรทำการศึกษาถึงการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ แล้วนำแนวปฏิบัติเหล่านั้นไปปรับใช้ให้เหมาะกับองค์กรของตนก็จะทำให้สามารถองค์กรนั้น ๆ ประสบความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน

### ตอนที่ 3 แนวคิด ทฤษฎีขององค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

จากการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ถึงองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา (หน้า ) ที่พบว่า องค์ประกอบหลักของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป และการจัดการสารสนเทศ ในแต่ละองค์ประกอบหลักมีแนวคิดและแนวปฏิบัติตามที่นักวิชาการได้เสนอไว้ดังนี้

#### 3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

Kotter (1996. อ้างในนิตยั สัมมาพันธ์, 2546: 138-139) กล่าวว่าในช่วงเวลาประมาณ 20 ปีที่ผ่านมาได้มีการหันมาให้ความสนใจเรื่องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (management of change) ผลของการศึกษาพบว่า ความแตกต่างระหว่างการจัดการกับภาวะผู้นำคือ การจัดการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดรูปองค์กร และการควบคุม ซึ่งจะต้องจัดการทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพยากรวัตถุ และทรัพยากรบุคคล ส่วนภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง การจัดแถวให้กับบุคคลต่างๆ รวมทั้งการจุดประกายสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้แก่บรรดาผู้ตาม เป็นการจัดการด้านพลังใจ พลังร่างกาย และพลังปัญญาของคน ต่อมา Bennis (อ้างในนิตยั สัมมาพันธ์, 2546:140) ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและการกระทำของผู้นำกับผู้จัดการ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมของผู้จัดการเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุม การทำนายอนาคต และผลลัพธ์ระยะสั้น ส่วนพฤติกรรมของผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม การสร้างต้นแบบใหม่ พัฒนาขึ้นใหม่ ให้ความสนใจที่คน สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความไว้วางใจ มีมุมมองระยะยาว มีการเรียนรู้ เลือกรับในสิ่งที่ถูกต้อง และสร้างวัฒนธรรม ซึ่งเขาสรุปได้ว่า ในยุคใหม่ของศตวรรษที่ 21 จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างความสมดุลด้วยการพัฒนาขีดความสามารถด้านภาวะผู้นำให้แก่บรรดาผู้จัดการและหัวหน้างานทุกระดับขององค์กร

Hooper และ Potter (1997) ได้กำหนดสมรรถนะ 7 ประการสำคัญสำหรับผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จในการทำให้องค์กรเป็นเลิศ ได้แก่

- กำหนดทิศทางให้แก่องค์กร ซึ่งต้องเป็นผู้รับข่าวสารและตระหนักถึงสภาพแวดล้อม และเลือกตัดสินใจที่จะทำหรือไม่ทำอะไร แล้วนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านต้นทุนและด้านเวลา มีการประเมินวัดผลของการปฏิบัติ



นั้น แล้วป้อนกลับเพื่อการรับรู้สถานการณ์และตัดสินใจลงมือแก้ไขปรับปรุง/ วางมาตรการป้องกันปัญหาต่อไป

- ประพัตตินให้ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม
  - เป็นนักติดต่อที่มีประสิทธิผลในฐานะผู้ส่งสารและผู้รับสาร ทั้งในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้คน
  - มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง จนถึงขั้นที่ทำให้บุคคลอื่นๆ เกิดความศรัทธา และเชื่อมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน
  - สามารถดึงศักยภาพของบุคคลที่เป็นผู้ตามออกมา โดยที่กระบวนการนี้มีลักษณะเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมตั้งแต่ การจูงใจ การเอื้ออำนาจ การกระทำที่เป็นครูฝึกสอนให้ และการสนับสนุนให้กล้าสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร
  - เป็นผู้กำหนดโชคชะตาด้วยการ “ซึ่งเป็นฝ่ายลงมือก่อน” ด้วยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - เป็นผู้กล้าตัดสินใจในยามวิกฤติ
- กระทรวงศึกษาธิการ (2550) กล่าวถึงการสร้างระบบโรงเรียนแนวใหม่ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hooper และ Potter (1997) ที่กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งเป็นแนวคิดของการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 10 ประการคือ
- ใช้ผู้นำภายในโรงเรียน ประกอบกับการสร้างความคิดรวบยอดที่ชัดเจนและผลักดันไปในทิศทางเดียวกัน
  - มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเชิงจริยธรรม ซึ่งแผ่ขยายไปยังสมาชิกในองค์กรทุกคน
  - เลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยทุกคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
  - สร้างภาวะผู้นำและสร้างขีดความสามารถให้กับทุกคนที่ร่วมดำเนินงาน
  - สร้างขีดความสามารถแบบแนวกว้าง
  - การเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง
  - ความขัดแย้งเป็นแบบสร้างสรรค์
  - มีวัฒนธรรมความต้องการที่ทะเยอทะยาน
  - เป็นหุ้นส่วนกับภายนอก
  - เพิ่มการลงทุนทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

### 3.2 การจัดการกลยุทธ์

Certo and Peter (1991 : 5) การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและ

มีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับที่ Wright และคณะ (1992 : 15 อ้างในวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ, 2546 :17) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรภายใต้บริบทของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม การปฏิบัติงานตามกลวิธีที่กำหนดไว้ การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ากลวิธีขององค์กรที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่กำหนดการนำทางให้องค์กรโดยรวมที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องในการกำหนดภารกิจ เป้าหมาย กลวิธี รวมทั้งวิธีการที่นำไปสู่การปฏิบัติ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, 174-185) ได้เสนอกระบวนการหลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ รายละเอียดการปฏิบัติของกระบวนการหลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวางแผนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพขององค์กร ประเด็นที่ต้องรวบรวมเพื่อนำไปวิเคราะห์ ได้แก่

- ประวัติความเป็นมาขององค์กร
- งาน / โครงการ ตลอดจนตัวชี้วัดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน/โครงการ
- แหล่งที่มาของรายรับขององค์กร
- ระบบกระบวนการจัดทำแผนแม่บทหรือแผนระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติงานประจำปีในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะกระบวนการวางแผน กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลงาน/โครงการ และกระบวนการติดตาม
- บทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการกำหนดนโยบาย และการแปลงนโยบายสู่แผนงานและงาน/โครงการ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับล่างและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ

- อิทธิพลของบุคคลกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีขั้นตอนดังนี้

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาสและ

อุปสรรคที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร แบ่งออกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป และการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปอาจพิจารณาจากสภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สภาพสังคม การเมืองและกฎหมาย ส่วนการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร กลุ่มสังคมผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการ ได้รับความบริการและความพร้อมในการให้บริการ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร ทั้งนี้การระบุว่าเป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยควรเปรียบเทียบกับธุรกิจหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์สามารถใช้วิธีการต่างๆ เช่น VRIO framework , Value chain เป็นต้น

- การประเมินสถานภาพขององค์กร ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรจะถูกนำมาพิจารณาเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด และภาวะการณ์ดังกล่าวเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายในมากกว่ากัน ผลการประเมินสถานภาพขององค์กรจะถูกนำไปประกอบการพิจารณาทางเลือกยุทธ์ที่เหมาะสมพร้อมกับการกำหนดภารกิจขององค์กร

1.3 การจัดวางทิศทางขององค์กร เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางที่องค์กรจะเดินไปให้ถึง เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร

- วิสัยทัศน์ คือ ภาพความสำเร็จที่องค์กรอยากให้เห็นในอนาคต และเป็นภาพความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องจากภายนอก

- ภารกิจ คือ สิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง โดยคำนึงถึง ระยะเวลาที่กำหนด สินค้าหรือบริการขององค์กร ผู้รับบริการ เทคโนโลยีหรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน และความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสาธารณะ

- วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นข้อความที่ระบุผลประโยชน์ที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังจะให้เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจ

1.4 การกำหนดกลยุทธ์ หลังจากจัดวางทิศทางขององค์กรแล้ว องค์กรต้องหาวิถีทางที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางที่จัดวางไว้ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ซึ่งมี 3 ระดับ ได้แก่กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ การกำหนดกลยุทธ์

โดยทั่วไปจะกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรก่อน โดยคำนึงถึงทิศทางขององค์กรว่าองค์กรต้องการรักษาระดับ เดิมโตหรือหดตัว ซึ่งมีข้อควรระวังในการกำหนดกลยุทธ์ดังนี้

- ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอาจสามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ได้หลากหลาย

- กลยุทธ์ต้องสามารถรองรับและมีความเพียงพอกับทิศทางที่กำหนดไว้ ทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ตลอดจนวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร ดังนั้นการเลือกกลยุทธ์ต้องเลือกเฉพาะกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในทิศทางที่กำหนด

- กลยุทธ์แต่ละระดับต้องรองรับและสอดคล้องกัน

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะต้องแปลงกลยุทธ์ออกไปในรูปแบบของแผนปฏิบัติงาน ผู้จัดทำแผนปฏิบัติงานมักเป็นผู้บริหารในระดับที่รับผิดชอบที่รูปแบบ ข้อมูลที่ควรระบุไว้ในแผนปฏิบัติงานได้แก่

- รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ

- ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องในแต่ละกิจกรรม

- ช่วงเวลาที่ดำเนินงาน

- ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น งบประมาณ ตัวชี้วัดสำหรับแผน ตัวชี้วัด

ของกิจกรรม เป้าหมายของแต่ละกิจกรรม อุปกรณ์หรือทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกิจกรรม การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นต้น

3. การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้เพื่อให้องค์กรทราบสถานการณ์ของการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ บางองค์กรอาจทำแผนสำหรับการติดตามเพื่อควบคุมต่างหาก ตลอดจนประเมินผลระหว่างแผน และเมื่อสิ้นสุดแผนงาน การประเมินความสำเร็จของแผนงานอาจเปรียบเทียบกับ

- ผลสัมฤทธิ์ของแต่ละขั้นตอน

- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติงาน

- เป้าหมายของกลยุทธ์

- การทบทวนการบรรลุตามวัตถุประสงค์ระดับองค์กร ภารกิจขององค์กร และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เปลี่ยนแปลงไป

### 3.3 การมุ่งเน้นลูกค้า

การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นแนวคิดของการตลาดสมัยใหม่ เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานของ

ความพยายามขององค์กรธุรกิจในอนาคตที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นความรู้ความเข้าใจในเรื่องความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า การจงใจ หรือปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของลูกค้า ทั้งนี้เพื่อช่วยในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม (ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เป็นกลุ่มลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายโดยตรงของการทำธุรกิจนั้น ๆ (กฤษณี รื่นรัมย์ และคณะ, 2547 : 35)

สิ่งที่ควรพิจารณาในการมุ่งเน้นลูกค้ามีดังนี้ (กฤษณี รื่นรัมย์ และคณะ, 2547)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้บริโภคและพฤติกรรมของผู้บริโภค ผู้บริหารจึงต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และทำนายผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ทางเลือกทางหนึ่งที่สำคัญคือการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ โดยอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โอกาสทางการตลาด และสนใจติดตามพฤติกรรมของผู้บริโภคเพื่อที่จะสร้างสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพึงพอใจให้แก่ผู้บริโภคในที่สุด

2. การกำหนดลูกค้าเป้าหมาย เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะทำให้องค์กรสามารถเสนอสินค้าหรือบริการที่ตรงความต้องการของลูกค้า สามารถกำหนดโปรแกรมต่างๆ พร้อมทั้งสื่อสารถึงคุณค่าและคุณประโยชน์เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง

3. การวิเคราะห์ลูกค้า ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อที่จะสามารถวางกลยุทธ์การตลาดสำหรับสินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลต่างๆ ของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อที่จะได้สามารถตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้านั่นเอง

4. การวิจัยลูกค้า เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์เกี่ยวกับผู้บริโภค ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงเหตุการณ์หรือการจงใจในการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการของผู้บริโภค ขั้นตอนการวิจัยเริ่มจากการระบุปัญหาที่ชัดเจน การกำหนดวัตถุประสงค์ การหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ต้องการ การมีวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสม การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ตลอดจนการทำรายงานวิจัยที่มีข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการ

5. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ในการบริหารองค์กรเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจนั้น เบื้องต้นต้องเข้าใจถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงจากมุมมองของลูกค้า การทำตลาดภายในเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ถูกต้อง เข้าใจบทบาทหน้าที่ของงาน ตลอดจนฝึกอบรมให้เกิดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของแต่ละฝ่าย พร้อมกับสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือการให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับมาตรฐานของ

องค์กรให้สูงขึ้นอยู่ตลอดเวลา เมื่อเข้าใจถึงปัจจัยแล้วองค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าได้ด้วยการเสนอคุณค่า อันได้แก่ การกำหนดคุณค่าที่เหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้าแล้วจึงพัฒนาคุณค่าให้เกิดขึ้นและการสื่อสารถึงคุณค่าดังกล่าวไปยังลูกค้า และองค์กรต้องรักษาความพึงพอใจของลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่องด้วยการประเมินความพึงพอใจโดยวิธีการต่างๆ ทั้งนี้เพื่อผูกความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร เป็นการสร้างความภักดีในระยะยาวให้กับองค์กรในที่สุด

6. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นการสานความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่องด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าในด้านจากการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า ทำให้สามารถทราบข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการ ตลอดจนโปรแกรมการตลาดให้เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรง กระบวนการทำงานเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์แบ่งได้เป็น 3 ส่วนคือ 1) รวบรวมข้อมูลของลูกค้าจากทุกช่องทาง 2) จัดแบ่งกลุ่มลูกค้าเพื่อสร้างกิจกรรมที่เหมาะสมกับลูกค้า 3) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้า

7. การติดต่อสื่อสารกับลูกค้า เป็นการสื่อสารถึงคุณค่าและเสนอสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าได้รับทราบ รวมทั้งการกระตุ้นให้ลูกค้ามีการสื่อสาร โดยส่งข้อมูลและข้อร้องเรียนต่างๆ กลับสู่องค์กรด้วยช่องทางที่องค์กรได้ออกแบบไว้ ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าเพื่อจะทำได้ทำความเข้าใจกับลูกค้า แล้วนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและแก้ไขได้อย่างตรงจุด ทั้งนี้องค์กรพึงปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเห็นอกเห็นใจและตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างความไว้วางใจและเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับมา

### 3.4 การจัดโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร คือ แผนภูมิแสดงตำแหน่งทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงความเชื่อมโยงทั้งแนวตั้งและแนวนอนของตำแหน่งทั้งหมด รูปแบบของการจัดองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและภายนอกหลายประการ ปัจจัยพื้นฐานมีดังนี้ (ชัยญา พลอนันต์, 2546 : 24-25)

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร ความเห็นของผู้มีระดับสูงมีความสำคัญในการกำหนดโครงสร้างองค์กร ขนาด และฐานะของฝ่ายต่างๆ ขึ้นกับทัศนคติของผู้บริหารที่มีต่อฝ่ายนั้น ๆ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร การจัดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรกระทบกับอำนาจการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอนของพนักงานทุกคน จึงต้องคำนึงถึงความเชื่อ ปฏิบัติการ วัฒนธรรมและความต้องการของพนักงานด้วย

3. ขนาดขององค์กร
4. อิทธิพลจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมายแรงงาน สภาพแรงงาน เป็นต้น
5. ปัญหาที่ต้องเผชิญ

### 3.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร โดยมองว่าคนเป็นทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำระดับสูงขององค์กรนอกจากจะมุ่งเน้นเรื่องการสรรหา ว่าจ้าง ฝึกอบรมงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลักแล้วยังให้ความสนใจในกิจกรรมการพัฒนา และมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และมองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร จึงจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรด้วย (ธัญญา พลอนันต์, 2546: 18)

กิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสังเขปมีดังนี้ (ธัญญา พลอนันต์, 2546)

1. การกำหนดนโยบายทรัพยากรบุคคล หมายถึง แนวทางในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามเจตนารมณ์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. การวางแผนทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลให้ได้ปริมาณ คุณภาพและตรงตามเวลาที่องค์กรต้องการ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ดังนี้
  - การพยากรณ์ความต้องการ
  - นำผลจากการพยากรณ์ความต้องการมาเปรียบเทียบกับกำลังคนในปัจจุบัน
  - การกำหนดปริมาณและคุณสมบัติของพนักงานที่ต้องสรรหา หรือในบางกรณีต้องเลิกจ้าง
3. การสรรหา หมายถึง กิจกรรมการจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเชิงสมรรถนะและมีทัศนคติที่องค์กรต้องการ มาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม
4. การคัดเลือก หมายถึง กระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรและเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกจากผู้สมัครหรือวิธีการสรรหาแบบอื่น
5. การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการที่มีความเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการจัดหาความรู้ด้านต่างๆ เพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลงที่จะมีมาในอนาคต

6. การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น หมายถึง ผลตอบแทนหรือรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานที่พนักงานอุทิศให้กับองค์กร ทั้งนี้รวมทั้งที่เป็นตัวเงินและที่เป็นสวัสดิการรูปแบบอื่นๆ

7. ความปลอดภัยและสุขภาพ หมายถึง กระบวนการคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน ครอบคลุมถึงการดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต รวมถึงสังคมด้วย

8. พนักงานและชุมชนสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ระหว่างพนักงานกับหัวหน้างานและผู้นำระดับสูง รวมทั้งความสัมพันธ์ของพนักงานกับชุมชนรอบ ๆ องค์กรด้วย

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เป็นกิจกรรมระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานโดยตรง แต่อยู่ในกำกับของผู้นำระดับสูง

10. การจัดการสื่อสารภายใน หมายถึง กระบวนการในการส่งเสริมและรับข่าวสารข้อมูลภายในองค์กร ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำระดับสูงด้วย

Fullan (2006: 124-134) ได้เสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนเกี่ยวกับการอุดช่องว่างระหว่างครูใกล้เกษียณอายุกับครูที่บรรจุใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนของการปฏิรูปการเรียนการสอน เช่น มอบหมายให้ครูใหม่ทำงานคู่กับครูที่มีประสบการณ์สูง กำหนดเวลาสำหรับการพบปะเพื่อหารือกันเกี่ยวกับงานระหว่างครูใหม่และครูอาวุโส จัดให้มีพี่เลี้ยงสำหรับครูใหม่ที่มากกว่าชนิดคนต่อคน จัดให้มีโปรแกรมการพัฒนาครูใหม่ในที่ทำงานที่มีครูอาวุโสเป็นผู้นำ จัดให้มีการพัฒนาวิชาชีพด้านหลักสูตร ส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำและมีบทบาทที่หลากหลาย และจัดบรรยายภาสให้มีการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการสำหรับครูทุกวัยตามหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.6 การบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นกระบวนการหลักของสถานศึกษา ประกอบด้วย

#### 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

- การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาและชุมชน และการนำผลการวิเคราะห์มาวางแผนพัฒนาหลักสูตร

- หลักสูตรมีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับเป้าหมายการจัดการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกำหนดเป้าหมาย

- การกำกับ ติดตาม และประเมินการใช้หลักสูตร



- การนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร
  - 2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
    - การศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคลและนำผลมาพัฒนานักเรียน
    - การจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์และลงมือปฏิบัติจริง
- โดยการใช้กระบวนการกลุ่มและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย
- การบูรณาการการเรียนรู้กับกลุ่มวิชาอื่นๆ และหรือภูมิปัญญาท้องถิ่น
  - การจัดสอนซ่อมเสริมให้แก่นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการเรียน
- 3) การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียน
  - ใช้เครื่องมือวัดและประเมินผลการเรียนที่มีคุณภาพ
  - กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลการเรียนที่ช่วยยกระดับคุณภาพนักเรียน
  - ระบบการรายงานผลการเรียนต่อนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
  - นำผลการเรียนไปพัฒนานักเรียน พัฒนาการสอนและพัฒนาหลักสูตร
- 4) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดหาและผลิตสื่อ และเทคโนโลยี

เพื่อการเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษากับครูผู้สอนผู้ปกครองหรือชุมชน

  - ใช้และพัฒนาสื่อในการจัดการเรียนการสอน
  - ให้บริการ การใช้ และการบำรุงรักษาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - ขยายผลการใช้สื่อที่มีคุณภาพและเผยแพร่แก่ผู้สนใจ
- 5) การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
  - จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระ
  - จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน
  - จัดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนานักเรียน
  - จัดบริการและสวัสดิการต่างๆ เพื่อช่วยเหลือและแก้ปัญหาของนักเรียน
- 6) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
  - ห้องสมุดมีปริมาณหนังสือเพียงพอ และมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนรักการอ่าน
  - ห้องปฏิบัติการต่างๆ ครบถ้วน เพียงพอ และใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า
  - การจัดมุม/แหล่งส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน
  - การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีภายในบริเวณสถานศึกษา

### 3.7 การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป เป็นกระบวนการสนับสนุนที่ทำให้การบริหารงานวิชาการสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับสถานศึกษาหากพิจารณาตามขอบข่ายงานที่เป็นภาระงานที่สถานศึกษาต้องดำเนินการแล้วการบริหารทั่วไปจะครอบคลุมงานด้านงบประมาณและการเงิน งานด้านอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ชุมชน และงานอื่น ๆ ที่สถานศึกษาต้องปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

งานด้านงบประมาณและการเงิน ประกอบด้วย งานงบประมาณ และงานการเงิน  
งานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำ การเสนอของบประมาณ การจัดสรร  
งบประมาณ

งานบัญชี ประกอบด้วย การจัดทำบัญชีการเงิน รายงานการเงิน และงาน  
ตรวจสอบภายใน

งานด้านอาคารสถานที่ ประกอบด้วย การวางแผน การออกแบบและการก่อสร้าง  
การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ การ  
ควบคุมดูแลรักษาตรวจสอบและประเมินผลการใช้อาคารสถานที่ รวมถึงการดูแลสิ่งแวดล้อมทาง  
กายภาพด้วย

งานความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย การติดต่อ การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ  
การประสานงานระหว่างสถานศึกษากับชุมชน โดยมุ่งสร้างสรรค์และก่อประโยชน์ด้านต่าง ๆ

งานประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย การประชาสัมพันธ์กิจการและความก้าวหน้าของ  
สถานศึกษาให้กลุ่มเป้าหมายได้รับทราบข้อมูลอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการใช้  
ทรัพยากร

งานเทคโนโลยี ประกอบด้วย การเลือกสรรเทคโนโลยีทั้งในส่วนของอุปกรณ์และ  
โปรแกรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

### 3.8 การจัดการสารสนเทศ

การวัดและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย 5 กระบวนการสำคัญคือ (ยุทธนา แซ่เตียว,  
2547)

1) การวิเคราะห์ความต้องการ คือ การตอบคำถามว่าเราต้องการข้อมูลอะไร ใคร  
เป็นผู้ใช้ข้อมูล ต้องการข้อมูลเพื่อไปใช้งานเพื่ออะไร ทั้งนี้ควรมีการศึกษาปัญหาหรือจุดที่ผู้บริหาร  
ต้องการเน้นหรือพัฒนาเป็นลำดับแรก

2) การออกแบบระบบและกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์ ในการออกแบบระบบ  
สัมพันธ์กับ 2 ส่วนหลักๆ คือ ในส่วนของตัวแบบ และส่วนของการเก็บข้อมูล

- ส่วนของตัวแบบ คือ การเลือกตัวแบบที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดความต้องการที่ได้กำหนดไว้ ในการเลือกตัวแบบนี้จะรวมถึงการเลือกตัววัดหรือข้อมูลที่ต้องการด้วย เช่น ตัววัดด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า: ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้าที่สูญเสีย สัดส่วนลูกค้าที่คงอยู่ เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ: สัดส่วนยอดขายตามกลุ่มผลิตภัณฑ์ ผลการประเมินผลิตภัณฑ์จากแหล่งภายนอก ดัชนีความพึงพอใจของลูกค้าด้านผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด: อัตราส่วนผลตอบแทนการลงทุน อัตราส่วนผลตอบแทนส่วนทุน ผลกำไรสุทธิ อัตราส่วนหนี้เทียบกับทุน เป็นต้น ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล: ต้นทุนการดำเนินงานต่อพนักงาน กำไรสุทธิต่อพนักงาน ความต่างของสมรรถนะของพนักงานเทียบกับเป้าหมาย ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมตามแผน อัตราหมุนเวียนงานของพนักงาน อัตราคงอยู่ของพนักงาน จำนวนการร้องเรียนของพนักงาน สัดส่วนการเลื่อนตำแหน่งงานจากภายใน ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น

- ส่วนของการเก็บข้อมูล เป็นการกำหนดรายละเอียดในการเก็บข้อมูล เช่น ใครเป็นคนเก็บข้อมูล แหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล ความถี่ในการวัด วิธีการคำนวณ การนำเสนอข้อมูล การไหลของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ไปสู่ตัวแบบที่ใช้ในการวิเคราะห์

3) การเก็บข้อมูล เป็นการดำเนินการเก็บข้อมูลตามระบบที่ได้ออกแบบไว้ในข้อ 2)

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผล เมื่อได้เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลและนำข้อมูลมาใส่ในตัวแบบที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว จะเริ่มดำเนินการวิเคราะห์ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามตัวแบบที่ใช้ ในกระบวนการนี้อาจต้องใช้กระบวนการคำนวณหรือการวิเคราะห์ทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์แนวโน้ม การหาความสัมพันธ์ เป็นต้น เมื่อกระบวนการวิเคราะห์เสร็จสิ้นแล้ว จากนั้นก็นำเสนอข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้วในรูปแบบที่เข้าใจง่ายให้กับผู้ใช้ข้อมูล

5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผล งานสารสนเทศเป็นงานด้านสนับสนุนหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ดังนั้นเป้าหมายการดำเนินการคือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานให้ได้มากที่สุด รวมถึงการตอบสนองต่อกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ซึ่งการที่จะรู้ถึงความต้องการของผู้ใช้ ควรจะต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย ซึ่งมีความคาดหวังต่อข้อมูลความต้องการที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ ระบบสารสนเทศที่ดีนั้นจะต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์และคำสั่งในการประมวลผลผ่านโปรแกรมต่างๆ โดยเฉพาะด้านโปรแกรมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคัดสรรหรือพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้ได้มากที่สุด

6) การจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การแสวงหาความรู้ต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในองค์กร กระบวนการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตามคุณลักษณะที่กำหนด การคัดเลือกและสร้างสรรค์สื่อเพื่อให้การถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงการใช้เทคโนโลยีให้เป็น ประโยชน์ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- การสำรวจและการวางแผนความรู้ เป็นการสำรวจสถานะปัจจุบันในเรื่อง องค์กรความรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร (องค์กรมีฐานความรู้ในด้านใดบ้าง ฐานความรู้ที่มีอยู่นั้นอยู่ที่ ใครหรือหน่วยงานใด พนักงานแต่ละคนมีความรู้ด้านใดบ้าง) เป้าหมายในการพัฒนา (องค์กร ต้องการความรู้ด้านใดบ้าง พนักงานต้องการความรู้เพิ่มเติมด้านใดบ้าง ความรู้ที่ต้องการเพิ่มเติม ก่อประโยชน์ด้านใดบ้าง)

- การพัฒนาความรู้ หมายถึง การกระทำใดๆ เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายใน องค์กร เช่น การพัฒนาความรู้จากภายนอกโดยการเข้าไปซื้อหรือได้มาด้วยวิธีอื่นๆ การพัฒนา ความรู้จากภายใน เช่น จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะขึ้น ฯ รูปแบบของการพัฒนาความรู้ เช่น การเรียนรู้ จากประสบการณ์ของตนเอง จากการทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้จาก การอบรมและพัฒนา

- การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ คือกระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่ พัฒนามีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย ปัจจัยที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้คือ การที่ผู้ที่มีความรู้นั้นไม่อยากจะถ่ายทอด ความไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด บุคลากรขาดความ กระตือรือร้นในการหาความรู้ การยอมรับในความผิดพลาด และการจัดบรรยากาศสถานที่

#### ตอนที่ 4 สรุปแนวคิดที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่แสดงข้อมูลไว้ข้างต้น ข้อมูลและสิ่งที่ศึกษาทั้งหมด ดังกล่าวนำไปสู่การได้แนวคิดที่จะเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งพอสรุปได้คือ องค์กรประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) การจัดการสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การ บริหารงานวิชาการ และ 7) การบริหารทั่วไป ซึ่งแต่ละองค์ประกอบต้องมีความสัมพันธ์และมี

ทิศทางเดียวกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร ในแต่ละองค์ประกอบหลักมีรายละเอียด ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา** มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การกำหนดและพัฒนาทิศทางขององค์กร
- การสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน
- การกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายใน
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ

**2. การวางแผนกลยุทธ์** มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- กระบวนการจัดทำและการพัฒนากลยุทธ์ โดยเป็นการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจน

และมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทิศทางที่ชัดเจน
- การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ
- การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผน

**3. การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง** มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง
- การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อมีความจำเป็น

**4. การจัดการสารสนเทศ** มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การวัด วิเคราะห์ และจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
- การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร
- การจัดการความรู้ของสถานศึกษา

**5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- ช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีในองค์กร
- การวางแผนทรัพยากรบุคคล
- การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การให้การศึกษ การอบรม และพัฒนาบุคลากร

- การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร
- ความสำนึกและผูกพันกับองค์กรและคุณภาพ
- การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ
- ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

#### 6. การบริหารงานวิชาการ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล
- การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
- การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้

#### 7. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานด้านอาคารสถานที่ งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป มีประเด็นการพิจารณาดังนี้

- การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุครุภัณฑ์เป็นไปอย่างคุ้มค่า
- อาคารสถานที่ที่มีความสะอาด ปลอดภัย มั่นคง แข็งแรง และเหมาะสมแก่การทำ

#### กิจกรรม

- ระบบการจัดซ่อม บำรุง และจัดหา
- ระบบการป้องกันอันตรายจากสาธารณูปโภค
- การบริหารการเงิน เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการติดตาม ควบคุม

#### การใช้งบประมาณ

- งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
- งานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
- งานประสานงาน/ตอบสนองนโยบายเร่งด่วน

#### ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศในองค์กรทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ พอสรุปในภาพรวมได้ว่า ในส่วนงานวิจัยในประเทศ ยังไม่พบบางงานวิจัยโดยตรงที่ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศทั้งในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน แต่ที่พบคือ การวิจัยที่เกี่ยวกับแนวทาง ยุทธศาสตร์ ปัจจัยในการ

บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เน้นในเรื่องความเป็นเลิศ ซึ่งพบที่น่าสนใจ 6 เรื่อง และในส่วนงานวิจัยต่างประเทศ พบว่า มีการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาอยู่บ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ ในที่นี้ผู้วิจัยได้ยกมานำเสนอ 7 เรื่อง โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญของผลการวิจัยได้ดังนี้

## 5.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเด็นสำคัญของผลการวิจัยที่ค้นพบในประเทศ ได้แก่

### 5.1.1 แนวทางและยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

ตัวอย่างงานวิจัยในประเทศนี้ได้แก่ ศานิตย์ เขยช่อม (2543) วิจัยเรื่อง“แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป และ2) เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปใน 9 เขตการศึกษา ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2540-2542 จำนวน 16 โรงเรียน และสถานศึกษาเอกชนทั่วไปในจังหวัดที่มีสถานศึกษาเอกชนได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 16 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือครูใหญ่และครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภท จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 7 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Peter และ Waterman สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 องค์ประกอบคือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

จะเห็นได้ว่างานวิจัยของ ศานิตย์ เขยช่อม (2543) มีจุดเน้นในเรื่องแนวหรือวิธีการบริหารซึ่งนำแนวคิดบริหารของ Peter และ Waterman เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภทไม่มีความแตกต่างกันในภาพรวมของทุกองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่มีความพร้อมในการบริหารจัดการสถานศึกษา แต่มีความแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านบุคลากร และด้านทักษะ ซึ่งแสดงว่าสถานศึกษาเอกชนที่มีความเป็นเลิศนั้นให้ความสำคัญกับองค์ประกอบในทั้งสองด้านมากกว่า

สถานศึกษาทั่วไป ซึ่งพอที่จะสรุปได้ว่าองค์ประกอบด้านบุคลากรและด้านทักษะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแสดงความเป็นเลิศของสถานศึกษา

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) วิจัยเรื่อง “ การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้านดังนี้ 1) ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการเรียนรู้ สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

จะเห็นได้ว่างานของ รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ใช้แนวคิดของ Sammons (1999) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นเพียงแนวทางหรือวิธีการเช่นเดียวกับ สานิตย์ เขยขุ่ม ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมดของระบบการบริหารสถานศึกษา และจากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านคือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และด้านแหล่งการเรียนรู้ แสดงว่าสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับสองด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่น ๆ

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ศึกษาเรื่อง “ ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การผลัดคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์



จะเห็นได้ว่างานของ สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ยึดกรอบแนวคิดของ กรมวิชาการมาใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เน้นในเรื่องแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา และเน้นในเรื่องของกระบวนการบริหารคุณภาพที่เรียกว่า PDCA ซึ่งงานวิจัยนี้กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางของความเป็นเลิศ จากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาตามกรอบแนวคิดของกรมวิชาการอยู่ในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ แสดงว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำมีความตื่นตัวมากในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และมีการนำกระบวนการ PDCA มาใช้

และมีตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาของวารุณี พุ่มแสง (2538) ศึกษาเรื่อง “ การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษามีปรัชญาและนำปรัชญาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนจะมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณา ส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดแผนงานของสถานศึกษา หมวดวิชา กำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นเป็นพลเมืองดี 4) ด้านวิชาการ ครูใหญ่และคณะครูจะกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการ ประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5) จัดตั้งสถานักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อนและโครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6) สถานศึกษามีปัญหา คือ การวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา

จะเห็นได้ว่างานของวารุณี พุ่มแสง (2538) เน้นเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมระบบการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ในงานนี้ความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษาจะเน้นในวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย และจากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษามีปัญหาในด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ ด้านครูผู้สอน ทั้งในด้านความขาดแคลนและคุณภาพของครูในบางประเด็น และด้านงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา แสดงว่า องค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อการแสดงความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษา

ทิสนา แคมมณี และคณะ (2547) ได้เสนอผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบ/ปัจจัยสำคัญๆ 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านตัวบุคคล ซึ่งมีที่สำคัญคือ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเด่น ๆ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความจริงจัง ตั้งใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ

2) องค์ประกอบด้านครู : คุณสมบัติของครู การพัฒนาตนเองด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดกระบวนการการเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา 3) องค์ประกอบด้านนักเรียน ซึ่งพบว่านักเรียนมีความใฝ่รู้เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่จะเป็นไปมาก/น้อย เร็ว/ช้า ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู 4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่สามารถดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังได้เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้และประสบผลสำเร็จได้แก่ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การมีแนวหลักเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของ ทิสนา แคมมณี และคณะ (2547) มุ่งเน้นเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้ของโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งโรงเรียนใดที่ต้องการจะปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ควรมีการตรวจสอบตนเองว่า โรงเรียนของตนมีปัจจัย/องค์ประกอบต่างๆ ดังกล่าวหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และควรดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้มีปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวให้มากที่สุด

จากผลการศึกษาแบบพหุกรณี ซึ่งเป็นการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในระยะแรก ของชุดโครงการวิจัยแม่บทในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (วพร.) โดย ทิศนา แจมมณี และคณะวิจัย (2547) ได้ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะที่สำคัญอันเป็น ประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของกรอบแนวคิดแนวทางในการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูป การเรียนรู้ทั้งโรงเรียนในระยะที่สอง (2544-2547) ข้อเสนอแนะที่สำคัญ มีดังนี้

- 1) โรงเรียนสามารถดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ได้เมื่อมีการพัฒนาผู้บริหาร ครู ให้มีความตระหนัก มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ได้แก่ การพัฒนา คุณภาพนักเรียน
- 2) นักเรียนควรได้รับการสนับสนุนให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้
- 3) ครูควรได้รับการพัฒนาแบบเสริมปัญญาโดยกระตุ้นให้ครูกิจ และเป็น แบบฝึกรอบระหว่างปฏิบัติการให้สามารถปฏิรูปการเรียนการสอน โดยใช้การวิจัยควบคู่ไปกับการ เรียนการสอน
- 4) ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาให้ตระหนักถึงความสำคัญของงานวิชาการ และการบริหารบุคลากร สามารถดำเนินการสนับสนุนส่งเสริมบทบาทการเรียนรู้ของครูและการ ปฏิบัติงานของครูเพื่อพัฒนานักเรียนได้ โดยมีภาระงานที่สำคัญคือ การจัดปัจจัยเกื้อหนุน การ จัดระบบนิเทศภายใน และการนำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) ผู้บริหารควรใช้ยุทธวิธีการปฏิรูป โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ของครู ให้ ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา และการจัดนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร
- 6) การปฏิรูปการเรียนรู้ควรมีนักวิชาการภายนอกโรงเรียนมาช่วยเสริมความรู้ ทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน

งานวิจัยของ วพร. แสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินงานของ สถานศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคลากร การใช้ยุทธวิธีของผู้บริหาร รวมทั้งภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### 5.1.2 ปัจจัยการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สช. (2545) ได้ศึกษาถึงปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพ ของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากสภาพจริงจากสถานศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพ 3 โรง และ สถานศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพต่ำ 3 โรง เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนใน

ทศวรรษหน้าประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบทของสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณภาพผู้เรียน ในแต่ละด้านมีคุณลักษณะดังนี้

1) บริบทของสถานศึกษาในทศวรรษหน้า มีคุณลักษณะดังนี้ สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้เรียนสมัครใจเข้าเรียน ได้รับการอุดหนุน สนับสนุน/ส่งเสริมอย่างเพียงพอจากรัฐ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน สมาคม เคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2) การบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่

2.1 ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรม มีความรับผิดชอบ เสียสละ อุทิศตน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสูง (ผู้บริหารมืออาชีพ) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษา เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของบุคลากรและชุมชน เป็นผู้นำที่ดี (กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นประชาธิปไตย)

2.3 พฤติกรรมการบริหารจัดการ มีคุณลักษณะดังนี้ การบริหารเป็นระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีคณะกรรมการบริหารการทำงานเป็นทีม มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บริหารการเงินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศ/กำกับติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง นำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

3) ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีสิ่งต่อไปนี้ สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของผู้เรียน อาคารสถานที่ที่เพียงพอ มั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย ห้องเรียน/ห้องประกอบที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน สื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมกับผู้เรียน/กิจกรรมการเรียนการสอน มีแหล่งความรู้ที่หลากหลาย มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน มีบุคลากรสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ มีบริการและสวัสดิการนักเรียนที่มีคุณภาพทั่วถึง และเป็นระบบ

4) การจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่

4.1) ครู ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีวิญญูณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีขวัญและกำลังใจดี

4.2) พฤติกรรมการสอน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ ครูทำงานเป็นทีม มีความเอาใจใส่ ดูแลนักเรียนใกล้ชิดและทั่วถึง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรม/โครงการ/โครงการพิเศษที่ส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนหลากหลาย และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรักในวิชาและรักสถานศึกษา

4.3) หลักสูตร ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีหลักสูตรที่บูรณาการ (ความรู้ ทักษะ และคุณค่า) สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและมีความเป็นสากล มีการบริหารหลักสูตรอย่างครบวงจร (วิเคราะห์ จัดทำแผนการสอน ประเมินการใช้ ปรับปรุงและพัฒนา)

4.4) พฤติกรรมการเรียนของผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ ทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมืออย่างดีในทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ริเริ่ม แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และเสนอผลงานของตนเองและกลุ่มได้ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่มได้

5) คุณภาพผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีสำนึกความเป็นไทย มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ และมีความสามารถพิเศษอื่นๆ เช่น ดนตรี กีฬา ฯลฯ มีคุณภาพตามปรัชญา/เป้าหมาย/ความต้องการของสถานศึกษา ดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า มีสุขภาพที่ดี ปลอดภัยจากอบายมุข และสารเสพติด มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

จากงานวิจัยของ สช. (2545) เห็นได้ว่ามุ่งเน้นศึกษาเฉพาะปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยเท่านั้น เป็นการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่มีคุณภาพกับสถานศึกษาที่มีคุณภาพต่ำ แล้วนำมากำหนดเป็นรูปแบบ ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในทศวรรษหน้า และจากข้อเสนอแนะในการวิจัยที่กล่าวไว้ว่า สถานศึกษาเอกชนจะต้องให้ความสำคัญและมี

สารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมและเพียงพอ ใช้แผนเชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอ การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานที่เพียงพอ นั้นแสดงว่าระบบการจัดการสารสนเทศ การวางแผนเชิงรุก การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพในทศวรรษหน้า

สมจิตร อุคม (2547) ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนคือ ปัจจัยระดับนักเรียน ปัจจัยระดับครู และปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน โดยปัจจัยระดับนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียน และเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ปัจจัยระดับครู ได้แก่ คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ปัจจัยระดับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม วิสัยทัศน์ผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน

งานวิจัยของ สมจิตร อุคม (2547) เป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศต่อไป

### 5.1.3 รูปแบบการบริหารคุณภาพสำหรับสถานศึกษา

ตัวอย่างงานวิจัยในประเด็นนี้ ได้แก่ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่วิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อพัฒนาแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ และพันธกิจ ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพเครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงานประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา) ด้าน

ผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ จำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม

จะเห็นว่างานของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) มีจุดเน้นที่การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีบริบทเฉพาะตัวและมีความแตกต่างกับสถานศึกษาเอกชน กรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้เป็นกรอบที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศที่มีความสอดคล้องกับหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ในส่วนองงานวิจัยต่างประเทศนั้น มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและตัวบ่งชี้การบริหาร เพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาอยู่บ้าง และมีรายละเอียดบางประเด็นที่เน้นเฉพาะ เช่น บรรยากาศ และวินัยของนักเรียนสำหรับสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น โดยสามารถสรุป ประเด็นที่น่าสนใจและตัวอย่างงานวิจัย ดังนี้

### 5.2.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ

Smrekar, Claire และคณะ (Journal of education & psychological consultation, 2002, Vol. 13 Issue 4, 285-304) วิจัยเรื่อง “March toward excellence: School success and minority student achievement in department of defense schools. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the states” เป็นการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อย (กลุ่มละตินอเมริกันและแอฟริกัน) โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของสถานศึกษาใน department of defense schools และอำนาจของเขตในการกำหนดนโยบาย เช่น ธรรมชาติและคุณภาพในการสอนของสถานศึกษา department of defense ทั้งในและต่างประเทศ เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนและครอบครัว ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการเยี่ยมชมสถานศึกษามัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศเยอรมัน และประเทศญี่ปุ่น ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ของ department of defense สถานศึกษาของ department of defense ได้รับคะแนนเกือบสูงสุดของรัฐในการอ่านและเขียนในการแข่งขัน National assessment of education progress ในปี ค.ศ. 1998 นักเรียนผิวขาวและกลุ่มอื่นๆ ได้รับคะแนนดีกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในรัฐอื่นๆ และความแตกต่างระหว่างสีผิวและเชื้อชาติมีน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ บริบททางทหารของ department of defense มีส่วนช่วยสนับสนุนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ ความคาดหวังที่สูง คุณภาพของผู้สอน โปรแกรมก่อนและหลังเรียน ขนาดของสถานศึกษา และพันธะผูกพันจากทางทหาร

New Jersey State Dept. of Education (1989) ได้ศึกษาเรื่อง “City schools of excellence : School improvement grant program. Award recipients” รัฐ New Jersey ได้รับรายชื่อของเทศบาล สถานศึกษา ครูใหญ่ เขต ที่อยู่ของศึกษานิเทศก์ เบอร์โทรศัพท์ เกรดที่ได้รับและจำนวนนักเรียน สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลทั้ง 50 รางวัลของ City schools of excellence grant program สถานศึกษาเหล่านี้ได้เข้าร่วมใน Intensive program ซึ่งโปรแกรมนี้ในปีแรกแต่ละสถานศึกษาจะตั้งทีมงานที่เป็นตัวแทนทำงานข้ามสายงานระหว่างชุมชนเพื่อที่จะค้นหา



สภาพแวดล้อมทางการศึกษา ความต้องการและจัดโปรแกรมการพัฒนา ในปีที่ 2 และ 3 สถานศึกษาจะเริ่มนำแผนการพัฒนาไปใช้ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดย 1) ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2) การมุ่งไปกับกิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญ 3) การชี้แนะการพัฒนาของนักเรียน 4) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและสถานศึกษา 5) สร้างการคาดหวังของครูในเรื่องการพัฒนาของนักเรียน 6) สร้างบรรยากาศในการเรียนอย่างเป็นระเบียบ

Wayson and Lasley (Phi delta kappan, Feb 84, vol 65 : 419-421) ศึกษาเรื่อง “Climate for excellence: school that foster self-discipline” เป็นการศึกษาถึงเรื่องวินัยที่ยังคงเป็นสิ่งที่น่าสนใจมากที่สุด และเป็นปัญหาสำหรับครูและผู้บริหาร วินัยในรูปแบบการแสดงออกต้องมีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เป้าหมายของโปรแกรมการสร้างวินัยในสถานศึกษาได้ถูกศึกษาโดยวารสาร Phi delta kappan โดยมีเป้าหมายคือการสอนให้นักเรียนรู้จักการแสดงออกได้อย่างถูกต้องโดยไม่ใช้วิธีการสอนโดยตรง ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาจำนวนมากพยายามที่จะผลักดันให้นักเรียนได้รับการเอาใจใส่จากผู้ใหญ่ เพื่อที่จะให้ได้รับการแนะนำในการแก้ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนได้ และการที่นักเรียนได้มีส่วนร่วมเป็นสิ่งสำคัญ แต่ขึ้นอยู่กับว่านักเรียนให้ความสำคัญกับสถานศึกษามากน้อยเพียงใด และสามารถที่จะกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้

Caron Elizabeth A. และ McLaughlin A (Journal of education & psychological consultation, 2002) วิจัยเรื่อง “Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practices” โดยผู้วิจัยทำการตรวจสอบสถานศึกษาประถมศึกษา 4 โรงและสถานศึกษามัธยมต้น 2 โรง ที่ได้รับการตรวจสอบจากตัวบ่งชี้ว่าประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน กรณีศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างความสามารถในการสร้างความร่วมมือกันระหว่างครูที่สอนในวิชาสามัญและครูที่สอนวิชาพิเศษ รวมถึงวัฒนธรรมในการมีความรับผิดชอบร่วมกัน การคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียนทุกคน และการเป็นชุมชนที่ดีภายในสถานศึกษา วัตถุประสงค์ของโครงการนี้คือการศึกษาถึงตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถจะนำไปแปลงเป็นกิจกรรมการสร้างความสามารถ และสามารถนำไปสนับสนุนเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับนักเรียนทั้งหมด ถึงแม้ว่าสถานศึกษาเหล่านี้มีการทำงานร่วมกันและมีความคาดหวังจากนักเรียนในระดับสูง แต่ก็ยังมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดในพื้นที่อื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำร่วม และการสนับสนุนให้ทำงานร่วมกัน

งานวิจัยต่างประเทศที่ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

องค์ประกอบ คุณลักษณะขององค์ประกอบบางตัว และตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นการศึกษาภายใต้บริบทที่แตกต่างจากของประเทศไทย ผลการวิจัยที่ค้นพบเสนอเรื่อง ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ผลักดันให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศได้ และสิ่งที่ทุกสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศต้องคำนึงถึงคือ การตั้งความคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียน และการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของเป้าหมายหลักของสถานศึกษา และกลุ่มที่มีส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา รวมทั้งพันธมิตรจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 5.2.2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

Ka-ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุน และกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุน มุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์

การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของนักเรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

OFSTED ([http://www.tameside.gov.uk/school\\_grid/selfassess/framework.htm](http://www.tameside.gov.uk/school_grid/selfassess/framework.htm))

ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศเพื่อให้สถานศึกษาที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความเป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน ความคิดเห็นของชุมชน และผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่สำคัญ

Fulstonschools (<http://www.fulstonschools.org/dept/prodev/leadership/model>)

ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ประกอบด้วย ระบบการบริหาร 6 ระบบด้วยกัน คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกระบวนการสนับสนุนและการศึกษา ทรัพยากรบุคคล และผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ในแต่ละระบบย่อยมีรายการดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ความท้าทายของผู้นำ การสื่อสารคุณค่าและความเชื่อของระบบ การกำหนดทิศทางและการประกาศถึงวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนรวมทั้ง การกำหนดตัวชี้วัดของผลการปฏิบัติงาน ที่สนับสนุนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย การประชาสัมพันธ์ด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 2) การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม การกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย 3) การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ความสามารถและความต้องการของพนักงาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม การนิยามวัตถุประสงค์

การวัดผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายและกลยุทธ์สำหรับแต่ละเป้าหมาย การมุ่งไปยังทิศทางเดียวกันของแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาและแผนต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรตามแผนกลยุทธ์

4) การวางแผนการศึกษาและกระบวนการสนับสนุน ประกอบด้วย การวางแผนการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องโดยการผ่านกระบวนการปรับปรุง (see-plan-do-check-cycle) การกำจัดโปรแกรมและกระบวนการที่ไร้ประสิทธิภาพและไม่จำเป็น การตรวจสอบและการนำแบบอย่างของสถานศึกษาที่ดีมาเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 5) ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย การขยายความสามารถของพนักงานและการพัฒนาบุคคล การมอบอำนาจให้กับพนักงานได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบการปรับปรุงสถานศึกษา การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาบุคลากรสนับสนุน การให้รางวัลที่สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนกและสถานศึกษา และการกำหนดระดับความพึงพอใจของพนักงาน 6) ผลลัพธ์การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลงานที่ตรงหรือเหนือกว่าเป้าหมายที่วางไว้ และผลงานที่ตรงหรือเหนือกว่าสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นได้

งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบความเป็นเลิศของต่างประเทศที่ได้ยกตัวอย่างข้างต้นส่วนใหญ่เป็นการกำหนดรูปแบบโดยใช้รูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางคือ SQA และ EFQM และเป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นเฉพาะสำหรับแต่ละสถานศึกษาหรือแต่ละประเทศ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาเอกชน เช่น เป้าหมายการจัดการศึกษา วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงผสมผสาน ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์และขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา

เอกชน

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นการตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นสรุปและรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย แสดงได้ดังแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ / แหล่งข้อมูลการศึกษา และผลที่ต้องการ



แผนภาพที่ 6 ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ / แหล่งข้อมูลที่ศึกษา และผลที่ต้องการ (ต่อ)



โดยในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยและรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการ แหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาเพื่อหาคำประกอบหลัก คุณลักษณะสำคัญขององค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศตามแนวคิดเชิงทฤษฎี รายละเอียดมีดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์แนวคิด/หลักการเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ หนังสือ/ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ
2. ศึกษา วิเคราะห์สภาพและปัญหา วิธีการ / แนวปฏิบัติ ขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชน โดยศึกษาจากเอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. นำผลการศึกษาที่ได้มาสรุปเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ครอบคลุมขอบข่ายงานของสถานศึกษาเอกชน

### ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ โดยการศึกษาถึงองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

- ก) กำหนดประเด็นการศึกษาตามกรอบแนวคิดเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์
- ข) คัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- ค) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับกรอบแนวคิดเบื้องต้น เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย
- ง) จัดทำแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548

รายละเอียดของแหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังต่อไปนี้

#### 2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีแหล่งข้อมูลที่ใช้คือผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยแบ่งผู้บริหารออกเป็น 2 กลุ่มคือ

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกสถานศึกษาและผู้บริหารไว้ดังนี้

- เป็นสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจาก



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนในระหว่างปีการศึกษา 2538-2542 หรือได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีการศึกษา 2542-2548 โดยได้รับคะแนนดีในทุกตัวบ่งชี้

- เป็นสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548
  - มีค่าเฉลี่ยของผลสอบแห่งชาติ (National test) ในปีการศึกษา 2546 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
  - ผู้บริหารได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่นตามเกณฑ์การคัดเลือกของคุรุสภา หรือเป็นผู้บริหารต้นแบบของสภาการศึกษาแห่งชาติ
- ผลปรากฏว่ามีสถานศึกษาที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทุกข้ออยู่ 5 แห่ง

2.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539 – 2548 จำนวน 158 คน

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

2.2.1 แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษา เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีเนื้อหาเกี่ยวกับคุณลักษณะ วิธีการ / แนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชน การสร้างแบบสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

- 2.2.1.1 กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามประเด็นการศึกษา
- 2.2.1.2 จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น
- 2.2.1.3 ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2.2.1.4 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.2 แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานสถานศึกษาเอกชน การสร้างแบบสอบถามดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

- 2.2.2.1 กำหนดประเด็นหลักในแบบสอบถามและระบุนายการข้อมูลที่ต้องการในแต่ละประเด็น

2.2.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถาม และรายการข้อคำถามของแต่ละประเด็น โดยปรึกษาร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบและปลายเปิด

2.2.2.3 ทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ

2.2.2.4 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539-2548 จำนวน 158 แห่ง

### 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของการศึกษาภาคสนาม และส่วนของการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม โดยในส่วนของการศึกษาภาคสนาม ผู้วิจัยทำการประสานงานกับสถานศึกษาที่คัดเลือกไว้ แล้วเข้าไปศึกษาภาคสนามตามประเด็นที่กำหนด โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ทั้ง 5 ท่าน ส่วนการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม เป็นการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539-2548 จำนวน 158 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ส่วนมีรายละเอียดดังนี้

2.3.1 การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษา ดำเนินการดังนี้

2.3.1.1 ผู้วิจัยติดต่อขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 ท่าน

2.3.1.2 ส่งจดหมายของบัณฑิตวิทยาลัยและจดหมายแนะนำตัวผู้วิจัยไปยังผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ทางไปรษณีย์

2.3.1.3 นัดแนะวัน เวลา และสถานที่กับผู้บริหารที่เป็นผู้ให้สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยเวลาที่ทำการสัมภาษณ์อยู่ในช่วงเดือนกรกฎาคม- สิงหาคม พ.ศ. 2549

2.3.1.4 ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมายไว้

2.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539 - 2548 ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.3.2.1 ผู้วิจัยติดต่อขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3.2.2 ส่งจดหมายของบัณฑิตวิทยาลัย จดหมายแนะนำตัว และ

แบบสอบถามไปยังผู้บริหารที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถามทางไปรษณีย์ พร้อมทั้งแนบซองจดหมายที่ติดไปรษณียากรไปด้วย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ กำหนดขอรับแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์เป็นระยะเวลา 15 วัน เมื่อครบกำหนดเวลา ติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้ตอบกลับโดยทวงถามทางโทรศัพท์ และส่งแบบสอบถามไปให้ผู้บริหารที่ไม่ได้ตอบกลับอีกครั้ง แล้วรอแบบสอบถามกลับคืนเป็นเวลาอีก 15 วัน ผลปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนรวมทั้งสิ้น 110 ฉบับจากทั้งหมด 158 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 69.62

#### 2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาตามลักษณะของข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในแต่ละประเภท คือ

2.4.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นหรือรายการคำตอบ

2.4.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นแบบเลือกตอบ ใช้การแจกแจงความถี่ของคำตอบที่ได้รับในแต่ละประเด็นหรือรายการคำตอบ ส่วนคำตอบแบบปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสรุปสาระสำคัญ

#### ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการนำผลที่ได้จากขั้นการศึกษาองค์ความรู้และขั้นวิเคราะห์คุณลักษณะ องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ มาออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย

#### ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนการดำเนินการมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

##### 4.1 กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

4.1.1 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ คือ เป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาเอกชน / การจัดการศึกษาเอกชนไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.1.2 กลุ่มผู้กำหนดนโยบายการศึกษาเอกชน จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญงานประกันคุณภาพการศึกษาเอกชน และผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

4.1.3 กลุ่มผู้บริหารสมาคมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ นายกสมาคมสภาการศึกษาเอกชน นายกสมาพันธ์โรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย นายกสมาคมอนุบาลเอกชนแห่งประเทศไทย

## 4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2.1 แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ การสร้างแบบสอบถามฉบับนี้ ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้

4.2.1.1 กำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระเบียบวิธีปฏิบัติและรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น

4.2.1.2 จัดทำร่างแบบสอบถาม และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ คือ 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 (มากที่สุด) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด หรือต้องเป็นตามรายการนั้น
- 4 (มาก) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก หรือควรเป็นตามรายการนั้น
- 3 (ปานกลาง) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง หรือน่าจะเป็นตามรายการนั้น
- 2 (น้อย) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย หรือไม่จำเป็นต้องเป็นตามรายการนั้น
- 1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด หรือไม่ควรเป็นตามรายการนั้น

4.2.1.3 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ

4.2.1.4 ผู้วิจัยแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 14 ท่าน

4.2.2 แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย การสร้างแบบสัมภาษณ์ดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษาในขั้นตอนที่ 2

### 4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม โดยดำเนินการดังนี้

4.3.1.1 ผู้วิจัยติดต่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 กลุ่มจำนวน 14 คน (ตามรายชื่อในภาคผนวก ก.) ทางโทรศัพท์ / ไปพบด้วยตนเอง

4.3.1.2 ผู้วิจัยขอจดหมายจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.3.1.3 ส่งจดหมายของบัณฑิตวิทยาลัย จดหมายแนะนำตัว และแบบสอบถามไปยังผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์

4.3.1.4 ผู้วิจัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์หรือไปพบด้วยตนเอง เพื่อขอรับแบบสอบถามกลับคืนและขอสัมภาษณ์

4.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญด้วยการสัมภาษณ์ โดยดำเนินการดังนี้

4.3.2.1 ผู้วิจัยติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์เพื่อขอสัมภาษณ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเป็นผู้กำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์

4.3.2.2 ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดไว้ ช่วงเวลาที่ทำกรสัมภาษณ์อยู่ในเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

4.4.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\text{mean} = x$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) กำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับคือ

ระดับคำตอบ 5	มากที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5
ระดับคำตอบ 4	มาก	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4
ระดับคำตอบ 3	ปานกลาง	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3
ระดับคำตอบ 2	น้อย	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2
ระดับคำตอบ 1	น้อยที่สุด	กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

กำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้ เป็น 5 ช่วงความหมาย คือ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง	4.51 - 5.00	หมายถึง	เป็นค่าระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.51 - 4.50	หมายถึง	เป็นค่าระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.51 - 3.50	หมายถึง	เป็นค่าระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.51 - 2.50	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.50	หมายถึง	เป็นค่าระดับน้อยที่สุด

#### 4.4.2 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ/

ผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อประเด็นพิจารณาในแต่ละตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมินของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ แล้วทำการปรับปรุงตามความเหมาะสม

#### ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและรายงานผลการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนการสรุปผลการวิจัยโดยเป็นการระบุดังองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลัก และแนวปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบย่อย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป โดยจัดทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามขั้นตอนของการวิจัย โดยขั้นตอนแรกคือ ขั้นตอนการศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ การบริหารสถานศึกษาเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้เสนอรายละเอียดในบทที่ 2 แล้วนั้น ในบทนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย โดยเรียงลำดับตามขั้นตอนในการวิจัยตามขั้นที่ 2-4 ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนามของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษาและเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548 โดยใช้แบบสอบถาม
4. ร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน
5. ผลการตรวจสอบเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ
6. ประเด็นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ
7. ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนามของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษาและเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**

ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทั้ง 5 ท่านที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและจุดเด่นเฉพาะของแต่ละสถานศึกษามีดังนี้ สถานศึกษาทั้ง 5 แห่งเป็นสถานศึกษา ที่ก่อตั้งโดยบุคคล 4 แห่งและเป็นของมูลนิธิอีก 1 แห่ง มีประวัติการก่อตั้งมานาน ผู้ก่อตั้งสถานศึกษามีเจตนารมณ์แน่วแน่ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา

นักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีสุข ตามเป้าหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ 2545 (ฉบับปรับปรุง) การดำเนินงานของทุกสถานศึกษายึดเป้าหมายนี้เป็นเครื่องชี้นำในการบริหารงานอย่างสม่ำเสมอ และสืบสานอุดมการณ์ต่อเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรภายนอก ในปัจจุบันสถานศึกษาทุกแห่งยึดแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพของ สมศ. และของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งทั้งสองมาตรฐานมีความสอดคล้องกัน ทำให้ไม่เป็นภาระกับสถานศึกษาและไม่เกิดความสับสน แต่ผู้บริหารบางท่านกล่าวว่า “สถานศึกษาไม่ควรนำมาตราฐานการศึกษากลางที่แคบเกินไปมาเป็นเกณฑ์หรือประเมินตนเอง เพราะจะทำให้อาจเกิดการขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคในการพัฒนาความหลากหลายที่เป็นธรรมชาติเฉพาะของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนที่มีความแตกต่างกับสถานศึกษาของรัฐ” คุณภาพของสถานศึกษาเหล่านี้ยืนยันได้จากผลการประเมินคุณภาพรอบที่สองจาก สมศ. ว่าสถานศึกษามีผลการประเมินอยู่ในระดับดีและดีมากทุกตัวบ่งชี้

แม้ว่าทุกสถานศึกษาจะดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานของ สมศ. และกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกัน แต่ต่างก็มีจุดเด่นและจุดเน้นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละแห่งดังนี้

**สถานศึกษา ก.** ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานศึกษา เพื่อให้เป็นแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ โดยเฉพาะการจัดสรรพื้นที่สีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา มีสื่อและอุปกรณ์การเรียนรู้ทันสมัย เช่น ห้องสมุดเทคโนโลยี ห้องเรียนประกอบเฉพาะรายวิชา เป็นต้น จุดเด่นของสถานศึกษาคือความเข้มแข็งทางวิชาการ โดยฝ่ายวิชาการมีการทำงานเป็นทีม และมีทีมงานที่ปรึกษาที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูง ทำให้ครูผู้สอนมีการสร้างแนวทางการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลที่เป็นระบบ มีการพัฒนาอยู่เสมอ และทีมที่ปรึกษาสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูผู้สอนได้ตลอดเวลา มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาทดลองใช้ โดยผู้บริหารให้การส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการอย่างเต็มที่ทั้งในด้านการเงินและทรัพยากรอื่นๆ ใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาในด้านการเรียนการสอน มีโครงการพิเศษที่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ โดยการเข้าร่วมเป็นหน่วยวิจัย มีการสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศโดยเน้นความร่วมมือระหว่างกันในด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากร ในการบริหารจัดการ ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ในทุกแผนงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมในรูปแบบของคณะกรรมการและอนุกรรมการ ในด้านการบริหารบุคลากร สถานศึกษาจัดทำและประกาศให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพไว้อย่างชัดเจน มีเครื่องมือและวิธีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับตรงกัน



ของ ทุกฝ่าย รวมทั้งมีการนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อพิจารณาพัฒนาการของแต่ละบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับเรื่องสวัสดิการ ความเป็นอยู่ที่ดี และบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร เช่น การจัดอาหารกลางวันให้ การมีห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน มีเครื่องมือและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ครบตามความต้องการ เป็นต้น เนื่องจากสถานศึกษาประสบกับภาวะการแข่งขันที่สูงมากทั้งจากสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน สถานศึกษาของรัฐและสถานศึกษานานาชาติที่อยู่ในบริเวณเดียวกันและบริเวณใกล้เคียง ทำให้สถานศึกษาต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดเข้ามาช่วยในการบริหารซึ่งดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นเป็นระยะๆ เช่น การติดตั้งป้ายประชาสัมพันธ์ การจัดทำวารสารเพื่อสรุปผลงานประจำภาคเรียน การสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของผู้ปกครองในเรื่องต่างๆ ในการริเริ่มโครงการใหม่สถานศึกษาจะศึกษาถึงความเป็นไปได้ของโครงการก่อนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุน ในด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านบุคลิก รวมทั้งการบำเพ็ญตนเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม เจื้อนใจที่ทำให้สถานศึกษานี้มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับจากบุคคลและองค์กรภายนอกคือ ความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพและมีความกลมเกลียว การสร้างบรรยากาศการแข่งขันภายในสถานศึกษา และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา

**สถานศึกษา ข.** ให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารและงานวิชาการ เช่น พัฒนาระบบเครือข่าย Intranet ภายในและเชื่อมเครือข่าย Internet กับภายนอก การสร้างและพัฒนา e-book เพื่อให้นักเรียนสามารถค้นคว้าและศึกษาได้ตลอดเวลา จัดทำระบบฐานข้อมูลสถานศึกษา (school database) เป็นต้น จุดเด่นอยู่ที่ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน โดยบุคลากรทุกคนมีหน้าที่พัฒนาฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับหน่วยงานของตนเองและเก็บเป็นฐานข้อมูลของสถานศึกษา จัดให้มีโครงการที่ส่งเสริมศักยภาพนักเรียนอย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจ เช่น โปรแกรมอัจฉริยะ โปรแกรมสองภาษา เป็นต้น เนื่องจากสถานศึกษามีขนาดใหญ่พิเศษและจัดการศึกษาหลายระดับรวมกัน จึงนำหลักการบริหารงานที่เรียกว่า โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ (school in school) เข้ามาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานย่อยๆ ที่เรียกว่าโรงเรียนเล็ก โดยโรงเรียนเล็กแต่ละโรงมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ดูแลและตัดสินใจได้ในขอบเขตความรับผิดชอบที่ได้รับ นโยบายของแต่ละโรงเรียนเล็กต้องสอดคล้องและตอบสนองนโยบายของโรงเรียนใหญ่หรือคณะกรรมการสถานศึกษา เช่น การวางแผนพัฒนาของทุกโรงเรียนเล็กต้องคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาตามที่กำหนดไว้ในธรรมนูญสถานศึกษา ซึ่งการบริหารแบบนี้สถานศึกษาจึงให้ความสำคัญกับสารสนเทศอย่างมากเพื่อให้เป็นฐานข้อมูลในการ

ตัดสินใจ ควบคุมและติดตามการบริหารในทุกส่วนให้เข้าไปในแนวทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหาในการเรียนการสอน และใช้การวิจัยเพื่อการพัฒนาในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล เป็นต้น ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรมีการประเมินความจำเป็นและความต้องการของบุคลากร และมีโครงการที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากร เช่น การสอนภาษาอังกฤษและภาษาจีนเพื่อการสื่อสาร การให้ทุนไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนานักเรียนให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม ความรับผิดชอบต่อสังคม และเป็นผู้ที่มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ดังนั้น จึงจัดหาหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ จัดสรรทรัพยากรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้วย มีการใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย เช่น โครงการแบบบูรณาการ พหุปัญญา การสร้างองค์ความรู้ (constructivism) เป็นต้น นอกจากนี้ยังเน้นให้นักเรียนมีความรู้ที่หลากหลายทันกับยุคสมัยและเป็นสากล จนได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างในระดับชาติในด้านเทคโนโลยีและการจัดการเรียนการสอน เป็นศูนย์ปฏิบัติการวิจัยของหน่วยงานต่างๆของรัฐ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จัดทำแผนงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จไว้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน และสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการทำงานสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้บริหารกล่าวว่า “การบริหารโรงเรียนให้ได้ดีได้นั้น เราต้องมองให้ไกลกว่าคนอื่นอย่างน้อยหนึ่งก้าว ไม่อย่างนั้นแล้วเราก็ไม่สามารถสร้างจุดขายที่เหนือกว่าคนอื่นได้ และสิ่งสำคัญคือเรื่องบุคลากรเราต้องหาวิธีการที่ทำให้คนเหล่านั้นเกิดความรักและผูกพันกับองค์กรให้ได้” ดังนั้นนอกจากการบริหารที่เน้นเชิงรุกแล้ว ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ รวมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรและการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการ PDCA ในทุกงาน สถานศึกษามีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะที่ปรึกษาทางวิชาการที่มีบทบาทในด้านการให้ความรู้ การนิเทศติดตาม รวมทั้งการประเมินผลทั้งในด้านการบริหารและงานวิชาการอย่างต่อเนื่อง ด้านการบริหารการเงิน มีการจัดทำบัญชีแบบสากลโดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้และความชำนาญเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารใช้เทคนิคการตรวจสอบภายในเพื่อควบคุมและป้องกัน และมีการตรวจสอบภายนอกโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษานี้มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับคือ ความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน ความพร้อมในด้านงบประมาณและอุปกรณ์สารสนเทศ และบุคลากรมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ

**สถานศึกษา ค.** ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทั้งครูผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนทุกฝ่ายโดยใช้การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นเครื่องมือสำคัญ เช่น การรวบรวมความรู้ของบุคลากรให้เป็นความรู้ขององค์กรโดยการบันทึกและเผยแพร่ให้บุคคลอื่นทราบ จุดเด่นอยู่ที่หลักสูตรสถานศึกษาซึ่งเป็นหลักสูตรที่เน้นภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยหลักสูตรนี้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนได้รับการยอมรับให้เป็นหลักสูตรต้นแบบในระดับชาติ ทีมผู้บริหารมีความรู้สูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองภาพรวมขององค์กรได้อย่างชัดเจน และได้รับการยกย่องให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ กลยุทธ์สำคัญในการบริหารงานคือการสร้างความแตกต่างจากภาครัฐเพื่อเป็นทางเลือกที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก ในด้านการบริหารใช้หลักการมีส่วนร่วม เช่น การวางแผนในแต่ละฝ่ายมาจากระดับล่างสู่ระดับบนที่เรียกว่า bottom-up และการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาใช้หลักการ 3 ประสานในการวิเคราะห์ SWOT เป็นการร่วมปรึกษาหารือกันระหว่างกลุ่มผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรสนับสนุน คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง มีสำนึกนโยบายและแผนเป็นผู้รวบรวมข้อมูลสารสนเทศของทุกฝ่าย เนื่องจากสถานศึกษามีขนาดใหญ่พิเศษ โครงสร้างการบริหารงานจึงจัดแบบโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ ซึ่งใช้หลักการเดียวกันกับสถานศึกษา ข. มีการจัดกลุ่มเฉพาะกิจคล้ายกับกลุ่มคุณภาพ (QC) เพื่อแก้ปัญหา / พัฒนางานร่วมกันในทีม มีแบบการประเมินงานบุคลากรที่ชัดเจนและเป็นการประเมินจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประเมินตนเอง เพื่อนประเมิน หัวหน้างานประเมิน ฝ่ายประเมิน และผู้บริหารประเมิน ส่วนงานด้านการปกครองบุคลากรใช้รูปแบบของสภาครูโดยที่ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับสภาในการว่ากล่าวตักเตือน ลงโทษและให้รางวัลกับบุคลากรทุกคน รวมทั้งใช้เป็นช่องทางการสื่อสารที่ดีและการรับข้อมูลป้อนกลับในเรื่องต่างๆ ของฝ่ายบริหาร ใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยให้บุคลากรเข้าใหม่ได้เรียนรู้งานและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรได้เร็วขึ้น สำหรับการบริหารงานวิชาการใช้วิธีการการนิเทศแบบที่ช่วยน้อง ให้ความสำคัญกับการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองโดยการจัดตั้งกลุ่มผู้ปกครองเครือข่ายเพื่อช่วยในเรื่องการเรียนการสอน เสนอแนะปัญหาและความต้องการให้กับคณะผู้บริหารได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน/พัฒนาให้ตรงกับความต้องการ บุคลากรส่วนใหญ่มีความรักและผูกพันกับสถานศึกษา เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน รับทราบเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน ส่งผลให้อัตราการลาออกมีน้อยและอายุการทำงานเฉลี่ยของบุคลากรในสถานศึกษาสูง นอกจากนี้สถานศึกษายังมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรโดยการให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโดยการให้เป็นผู้ถือหุ้นของสถานศึกษาด้วย ในด้านความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับชุมชนและองค์กรภายนอกทั้งองค์กรทางการศึกษาและอื่นๆ โดยให้การสนับสนุนทั้งกำลังคน อาคารสถานที่ และเงิน เงินใจที่ทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับคือ

ความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา และบุคลากรมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ

**สถานศึกษา ง.** ให้ความสำคัญกับการใช้ปรัชญาของสถานศึกษาเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการดำเนินงาน ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาจะยึดปรัชญาของสถานศึกษาเป็นหลักในการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพจริงโดยปรับในแผนประจำปีการศึกษา การดำเนินงานมีการตรวจสอบ ติดตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการรายงานตามระดับชั้น มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานและการบริหารสถานศึกษาให้นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับทราบเป็นระยะๆ โดยการออกวารสารและประชาสัมพันธ์โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลาานาน การบริหารได้รับการควบคุมจากมูลนิธิ โดยมูลนิธิจะเป็นผู้ทำการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารให้กับสถานศึกษา ดังนั้นบางเรื่องจึงยึดระเบียบและนโยบายที่มาจากมูลนิธิ ในกรณีที่ต้องการใช้งบประมาณสูงในบางโครงการต้องนำเสนอให้มูลนิธิรับทราบเพื่อขออนุมัติ การคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารเน้นการมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ ใช้การบริหารเชิงรุก ทันต่อสถานการณ์ มีบุคลิกที่ดี มีความโปร่งใส ยุติธรรม และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม จุดเด่นของสถานศึกษาคือการมีเครือข่ายในรูปแบบมูลนิธิที่ให้การสนับสนุนทั้งในด้านวิชาการ การพัฒนาบุคลากรและงบประมาณ สถานศึกษามีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานและจัดทำ job description ของแต่ละฝ่ายและมีการมอบหมายงานไว้อย่างชัดเจน มีกระบวนการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาบุคลากร ทำให้สถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงกับความต้องการ มีสวัสดิการเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เช่น บุตรครูเรียนฟรี ทุนเรียนต่อในระดับสูงสุด เงินบำนาญ บำนาญ อาหารกลางวัน เป็นต้น บุคลากรมีความภาคภูมิใจในสถาบัน มีเจตคติที่ดีต่อสถานศึกษา และมีความพึงพอใจในการประกอบวิชาชีพครู ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากค่าตอบแทนที่ค่อนข้างสูง ในแต่ละปีสถานศึกษาจะมีการจัดทำแผนงบประมาณของสถานศึกษาและเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการมูลนิธิ มีการจัดทำบัญชีตามหลักสากล มีการตรวจสอบบัญชีภายในและภายนอกโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต เงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษามีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับคือความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาคณะทำงานให้มีประสิทธิภาพ ความพร้อมในด้านงบประมาณ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา และบุคลากรมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ

**สถานศึกษา จ.** ให้ความสำคัญกับงานด้านอาคารสถานที่ที่ผู้บริหารเอาใจใส่ทั้งในเรื่อง

การออกแบบที่ทันสมัย การใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า การจัดบรรยากาศโดยรอบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเน้นให้บริเวณโดยรอบมีพื้นที่สีเขียวและสนามเด็กเล่นตามธรรมชาติ จุดเด่นของสถานศึกษาคือการที่บุคลากรมีความผูกพันกับสถานศึกษาสูง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ทำให้อัตราการลาออกของครูมีน้อย อายุการทำงานโดยเฉลี่ยของบุคลากรสูง และการขาดงานมีอยู่ในอัตราที่ต่ำ ทีมงานผู้บริหารระดับสูงมีความสามารถที่หลากหลาย มีการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กันโดยยึดมั่นตามเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งที่มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์และแสวงหาสิ่งที่ดี ๆ เพื่อเป็นโอกาสให้กับนักเรียนในต่างจังหวัด สถานศึกษามีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำรงชีวิตควบคู่ไปกับการประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับนักเรียนในทุก ๆ ด้าน เช่น การแต่งกาย มารยาท พฤติกรรม ฯ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรของสถานศึกษา โดยจัดตั้งกองทุนต่างๆ เช่น กองทุนบำเหน็จ การให้ความดีความชอบ กองทุนบุคลากร เป็นต้น สถานศึกษาจัดให้มีห้องสื่อครบทุกกลุ่มสาระเพื่อให้ครูและนักเรียนได้เข้าไปใช้ประกอบกิจกรรมได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ผู้บริหารและฝ่ายวิชาการจะให้ความสำคัญกับตารางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างเคร่งครัด เช่น การประชุมกลุ่ม การประชุมประจำเดือน การตรวจเยี่ยมห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนิเทศภายในโดยการสังเกตการสอนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะสามารถแนะนำวิธีการจัดการเรียนการสอนและอื่นๆ ให้กับครูผู้สอนได้ทันทีและเป็นโอกาส ที่ครูสามารถพบปะกับผู้บริหารเพื่อแจ้งเรื่องต่างๆ ให้รับทราบได้ด้วย ผู้บริหารให้ความสนใจในการจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียน และเป็นผู้นำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาเผยแพร่ให้กับครูผู้สอนและกระตุ้นให้มีการนำไปสู่นักเรียนอย่างต่อเนื่อง เงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากบุคคลและองค์กรภายนอกคือ ความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูง การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ความพร้อมในด้านงบประมาณ บุคลากรมีอัตราการผลิตออกจากงานต่ำ และการสร้างบรรยากาศการแข่งขันภายในสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์จุดเน้นและจุดเด่นของแต่ละสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทุกแห่งให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิต เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การทำงานของทุกฝ่ายและทุกระบบต้องประสานสัมพันธ์กัน ผู้บริหารมีความรู้ในด้านการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ก้าวไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงและกระแสนิยม มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเอาใจใส่ อุทิศตน และมีความเป็นมืออาชีพ โครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจนและเหมาะสมกับภาวะ

งานของสถานศึกษา อาคารสถานที่และบริเวณโดยรอบมีความมั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย สวยงาม เหมาะสมกับการใช้งานและเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพของตนเองตามความสามารถและความสนใจ มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการเรียนการสอนและเพื่อการตัดสินใจในทุกระดับ มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ มีการกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานด้านการปกครองมีระเบียบปฏิบัติ และการมอบหมายงานอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โปร่งใส และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า มีการนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีหลักสูตร กิจกรรม โครงการที่หลากหลายให้นักเรียนเลือกเรียนได้ตามความถนัด และความสนใจ ผู้บริหารและทีมงานที่ปรึกษาทางวิชาการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนมีการใช้ และพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้และการสอนอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนและบุคลากรสนับสนุนมีความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากมีการสรรหาและพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการต่างๆ และมีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ทางสถานศึกษาจัดให้อย่างหลากหลาย สำหรับงานด้านการเงิน และงบประมาณนั้นส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจ มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบและมีการตรวจสอบ ภายใน แต่งานด้านนี้มักจะอยู่ร่วมกับงานด้านการบริหารทั่วไป มีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า ทุกสถานศึกษาให้ความสำคัญกับอาคารสถานที่และบรรยากาศโดยรอบ โดยเน้นให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน มีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม และงานด้านนี้ผู้บริหารเป็นผู้คิดและวางแผนจัดการเอง เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูง แต่ขอบข่ายงานมักจะอยู่ร่วมกับงานด้านบริหารทั่วไปตามโครงสร้างขององค์กร

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม พบว่า องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแบ่งออกได้เป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) โครงสร้างองค์กร 4) การบริหารบุคคล 5) การบริหารงานวิชาการ 6) การบริหารอาคารสถานที่ 7) การบริหารงานทั่วไป และ 8) ระบบข้อมูลและสารสนเทศ ในแต่ละองค์ประกอบมีคุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการปฏิบัติดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของสถานศึกษามีดังนี้

- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นใน

การปฏิบัติงาน อุทิศตนเพื่อผลสำเร็จของงาน และให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก

- มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาทั้งในระยะสั้นและยาวโดยผู้บริหารสถานศึกษา คำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ปกครองและนักเรียน

- คาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง และไม่ใช้มาตรฐานการศึกษากลางมาตั้งเป้าหมาย เพราะจะก่อให้เกิดการขัดขวางการพัฒนาความหลากหลายที่เป็นธรรมชาติเฉพาะของสถานศึกษา

- มีการสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์กร ได้แก่ การวางแผนการประชุมและการจัดตารางการประชุมอย่างชัดเจนตลอดทั้งปี จัดให้มีการประชุมทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม และสามารถผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้

- ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และต่อยอด ทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

- สร้างสภาพแวดล้อมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ได้แก่ การดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการ อนุกรรมการ และทีมงานแบบข้ามสายงาน ซึ่งเป็นการสร้างการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานในรูปแบบต่างๆ

- ให้ความสำคัญกับการสร้างผู้นำในทุกระดับ โดยกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ 2 ส่วนคือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สายงานของตนเอง และความรับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานขององค์กร

- มีการเน้นย้ำถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- มีระบบการทบทวนผลการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลไกการตรวจสอบและทบทวนทั้งในระดับปฏิบัติการและนโยบายซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามความคืบหน้าของผลการดำเนินงานและปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ กลไกการตรวจสอบเป็นรายสัปดาห์ในกลุ่มงานปฏิบัติการและระดับแผนก การตรวจสอบและทบทวนเป็นรายเดือนในระดับฝ่ายและคณะกรรมการบริหาร การตรวจสอบและทบทวนประจำภาคเรียน

- ผู้บริหารมีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ ให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารได้

- ส่งเสริมการบริหารงานทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบนก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง เกิดความเข้าใจร่วมกันและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการต่างๆในองค์กร จึงมุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งจัดให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร
- สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับองค์กร
- ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการจัดตั้งทีมให้การสนับสนุนและฝึกอบรมทีมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยเครื่องมือที่เหมาะสม แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ
- มีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคมและชุมชนในด้านต่างๆ โดยการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง และสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

## 2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามีดังนี้

- บุคลากรในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องนอกสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ โดยการตัดสินใจขึ้นอยู่กับฐานการวิเคราะห์สารสนเทศที่เป็นจริง
- คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิมีบทบาทในการประเมินและพัฒนาสถานศึกษา
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและในอนาคต
- จัดวางทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไร (ขยายตัว คงตัว หรือหดตัว)
- กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการ



ประเมินสถานภาพของการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทั้งในระดับแผนงาน ระดับงาน/โครงการ และระดับกิจกรรม

- มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และจัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้อย่างพอเพียงและเหมาะสม เช่น งบประมาณ บุคลากร เป็นต้น ซึ่งอาจรวมไปถึงเงื่อนไขสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จด้วย เช่น การพัฒนาบุคลากร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญ และการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร ฯ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ในทุกขั้นตอน

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน

- ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ (ในกรณีที่ใช้เงินลงทุนสูง) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการลงทุน โดยทำการศึกษาถึงผลตอบแทนการลงทุนทั้งในระยะสั้นและยาว

- ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

- มีการติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม ระดับแผนก ระดับฝ่าย และระดับองค์กร จัดการประชุมเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน และสรุปผลทุกภาคเรียน มีการบันทึกผลและจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

- ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ/กิจกรรม และประเมินผลสำเร็จในภาพรวมขององค์กร

- ทำการทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาว เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร สถานภาพขององค์กร การประเมินผลสำเร็จขององค์กร การปฏิบัติการแก้ไข ซึ่งอาจรวมถึงการจัดทำแผนฉุกเฉิน

- จัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีและประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย

### 3. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษามีดังนี้

- ทำการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นฝ่าย แผนก ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา เหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน) และขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารด้วย

- การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายตามภาระและขอบข่ายงานของสถานศึกษา ได้แก่ งานด้านวิชาการ กิจกรรมนักเรียน บุคคล งบประมาณและการเงิน อาคารสถานที่ ความสัมพันธ์ชุมชน รวมทั้งครอบคลุมภารกิจที่เป็นจุดเน้นของสถานศึกษา การแบ่งฝ่ายขึ้นอยู่กับขนาดของสถานศึกษา

- จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้ครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภาระงาน คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน

- มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

- มีแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยเป็นโครงสร้างที่คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

- มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับบริบท ขนาดขององค์กรและสถานการณ์

- จัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานครบตามตำแหน่ง/หน้าที่

- โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย

- กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนา นอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดภายในองค์กร และส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

#### 4. องค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคลของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยเริ่มจากการสำรวจความต้องการและความจำเป็น แล้วให้แต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลนต่อผู้บริหาร เพื่อให้พิจารณาอนุมัติ แล้วจึงทำการสรรหาบุคลากรต่อไป ซึ่งอาจพิจารณาทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ หรือการจ้างงานรับเหมาจากภายนอก

- การสรรหาและคัดเลือก โดยส่วนใหญ่ประกาศรับสมัครจากภายนอก มีการตั้งคณะกรรมการดำเนินการคัดเลือก โดยเน้นการคัดเลือกบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษามากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ ยกเว้นในบางตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อ

การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการสรรหาและคัดเลือกทำให้ได้ครูที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะ และลักษณะนิสัย และใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงาน

- การประเมินผลในช่วงทดลองงานของบุคลากรใหม่ สิ่งที่สถานศึกษาให้ความสำคัญมากที่สุดคือทัศนคติและการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ อาจพิจารณาประเด็นอื่นๆประกอบ เช่น ที่อยู่อาศัย เพื่อให้สามารถเดินทางมาทำงานได้สะดวก ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานรวมถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรด้วย

- การสื่อสารภายในเน้นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากผู้บริหารลงสู่บุคลากรระดับต่างๆ และจากบุคลากรขึ้นไปยังผู้บริหาร รวมทั้งการสื่อสารในแนวราบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สถานศึกษาจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องราวต่างๆของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางหลายช่องทาง ได้แก่ การประชุมหลายประเภทและหลายระดับ (การประชุมรวมทั้งสถานศึกษา การประชุมระดับฝ่ายและหัวหน้างาน และการประชุมระดับกลุ่มงาน) การออกคำสั่ง การติดประกาศ การดำเนินกิจกรรมประเภทต่างๆ ที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมด้วยทั้งในและนอกเวลางาน และติดตามผลการดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด ทำให้สามารถทราบข้อมูลและความคิดเห็นของบุคลากรภายในได้ การออกวารสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คู่มือสวัสดิการ รวมทั้งการเก็บข้อมูลลงในสารสนเทศภายในของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรสามารถเข้าไปค้นหาได้ การทักทายอย่างเป็นกันเอง รวมทั้งกิจกรรมสันตนาการต่างๆ

- ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่อย่างยิ่งเพราะเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ การปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ การปลูกจิตสำนึกในเรื่องต่างๆ เพื่อแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จักองค์กร และช่วยให้บุคลากรปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยแนะนำประวัติ ความเป็นมา และข้อมูลต่างๆ ของสถานศึกษา การกล่าวต้อนรับจากผู้บริหาร การย้ำถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบายของสถานศึกษา ระเบียบปฏิบัติ สถานที่ทำงาน สิทธิ สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ หน้าที่ความรับผิดชอบ โอกาสด้านการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาตนเอง และกิจกรรมภายในของสถานศึกษา

- จัดให้บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งในด้านการงานและด้านอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดโปรแกรมอบรมเกิดจากปัจจัยบ่งชี้หลักๆ ได้แก่ ความต้องการของบุคลากร เจริญใจและข้อบังคับตามกฎหมาย/ระเบียบปฏิบัติต่างๆ และความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความสามารถที่บุคลากรต้องมีและใช้ใน

การปฏิบัติงาน โดยสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้ เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ สถานศึกษา ได้กำหนดเป้าหมายหรือชั่วโมงการอบรม พัฒนาต่อคนไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี

- มีการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ เพื่อกำหนดหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรม

- ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น ทั้งนี้ สถานศึกษาจะอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้

- จัดให้มีบริการห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต เพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีแหล่งการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

- ในช่วงแรกของการปฏิบัติงาน บุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานนั้นยังอาจไม่มีความรู้ความชำนาญเพียงพอ สถานศึกษาจึงจัดให้มีระบบพี่เลี้ยงขึ้นเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ จนกว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และปรับปรุงงานด้านต่างๆ โดยใช้การรวมกลุ่มแบบข้ามสายงานในการประกอบกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา โดยผู้บริหารจะคอยติดตามการดำเนินงานต่างๆ อย่างใกล้ชิด

- มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ได้แก่ บุคลากรประเมินตนเอง กลุ่มปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมิน หัวหน้าแผนก/ฝ่ายเป็นผู้ประเมิน คณะกรรมการที่จัดตั้งเป็นผู้ประเมิน โดยพิจารณาเทียบกับผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาตัดสินขึ้นเงินเดือน และแจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกัน

- จัดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างบุคลากรภายใน โดยให้ผู้ที่ได้มีโอกาสไปฝึกอบรม สัมมนา ดูงานจากภายนอกต้องขยายผลสิ่งที่ได้เรียนรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานได้รับทราบในการประชุมร่วมกันประจำเดือน หรือตามวันเวลาที่กำหนดให้ หรือจัดให้บุคลากรที่ถูกคัดเลือกนำเสนอความรู้ที่ค้นคว้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน การเขียนบทความลงในวารสารภายใน การประชุมประจำวันของระดับกลุ่มก่อนเริ่มงานหรือหลังเลิกงาน

การฝึกงานต่างฝ่ายเพื่อเรียนรู้งานที่แตกต่างไปจากที่เคยทำ การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงานในสถานศึกษา ซึ่งอาจทำให้มองเห็นกระบวนการที่แตกต่างแล้วสามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงงานของตนเองได้ รวมทั้งการใช้ระบบพี่เลี้ยง โดยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญคืออยู่แล้วเป็นพี่เลี้ยงบุคลากรเข้าใหม่ ซึ่งอาจมอบหมายให้เป็นผู้ประเมินผลงานด้วย

- จัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนหลากหลายเพื่อปรับปรุงขวัญและกำลังใจ สภาพแวดล้อมและความปลอดภัย เช่น เครื่องแบบพนักงาน การประกันชีวิต การประกันอุบัติเหตุ การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ รางวัลปฏิบัติงานนาน ค่าเบี้ยขยัน การทัศนศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนฉุกเฉิน การเบิกเงินล่วงหน้าทุนการศึกษาของบุตร การแสดงความยินดีในโอกาสต่างๆ การจัดตั้งชมรม งานเลี้ยงสังสรรค์ประจำปี เป็นต้น

- มีการสร้างแรงจูงใจนอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทนตามปกติ โดยการให้รางวัลและการยอมรับจากการทำงานที่ควรได้รับการยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น การให้รางวัลทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินทั้งแบบกลุ่มและบุคคลขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจและเกิดความตื่นตัวในการปฏิบัติงาน เช่น การให้เงินรางวัล การให้โล่หรือประกาศนียบัตร การสื่อสารให้บุคลากรรับทราบทั่วทั้งองค์กร การนำเสนอผลงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำผลสำเร็จของการทำกิจกรรมไปเป็นหัวข้อหนึ่งของการประเมินการปฏิบัติงานประจำปีด้วย

- มีการตรวจสอบหรือการวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยใช้วิธีการประชุมในโอกาสต่างๆ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลายระดับ ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับในเรื่องต่างๆ ได้เป็นอย่างดี และตรวจสอบได้จากข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก พิจารณาจากอัตราการเข้าออกจางาน และอัตราการหยุดงาน เป็นต้น

- จัดกิจกรรม 5 ส เพื่อให้สถานที่ทำงานได้รับการดูแลและปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง

- มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น การเข้าค่ายคุณธรรม การอบรมการใช้ภาษาอังกฤษและจีน ชมรมกีฬา การอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้นและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

- การเลื่อนขั้น/ตำแหน่งจะพิจารณาจากบุคคลภายในเป็นหลัก โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร รวมทั้งมีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าจะสามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น

## 5. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษามีดังนี้

- การบริหารงานวิชาการเป็นกระบวนการหลักและหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีคณะกรรมการ/กลุ่มงานหรือฝ่ายวิชาการเป็นผู้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการของสถานศึกษาโดยเฉพาะ
- มีการแบ่งสายงานออกเป็นกลุ่มย่อยตามกลุ่มสาระครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ ในรูปแบบของคณะอนุกรรมการ และมีการแบ่งออกเป็นกลุ่มตามสายชั้น โดยทั้งกลุ่มสาระและกลุ่มสายชั้นจะต้องทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกันเพื่อพัฒนางานด้านวิชาการของสถานศึกษา โดยร่วมกันจัดทำแผนงานของฝ่ายวิชาการและกำหนดผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกลุ่มสาระวิชาไว้อย่างชัดเจน
- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องผลของการทดสอบแห่งชาติ / ในระดับเขตพื้นที่ และเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน
- มีการจัดทำแผนงานฝ่ายวิชาการประจำปีการศึกษา โดยผู้บริหารมอบหมายนโยบายสำคัญประจำปีให้ฝ่ายวิชาการ ไปบูรณาการร่วมกับกระบวนการเรียนการสอน และแผนงานเกิดจากการเสนอโครงการ/กิจกรรมของแต่ละกลุ่มให้หัวหน้าฝ่าย/แผนกเป็นผู้พิจารณาแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติโครงการ/กิจกรรมโดยพิจารณาถึงความจำเป็นและงบประมาณเป็นหลัก
- จำนวนนักเรียนต่อห้องที่เหมาะสมคือไม่เกิน 1 : 30
- ชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- มีการบริหารหลักสูตรครบวงจร คือเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์หลักสูตร ร่วมกันระหว่างหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น การจัดทำแผนการสอน และการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง ซึ่งผลของการประเมินผลจะนำไปสู่กระบวนการวิจัยชั้นเรียน
- มีหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สภาพแวดล้อมของสถานศึกษาและมีความเป็นสากล
- ครูผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระและระดับชั้นมีอิสระในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับกิจกรรม เหมาะสมกับวัย/ระดับการศึกษา ธรรมชาติของวิชาและอิงพัฒนาการของนักเรียนเป็นรายบุคคลและมีเครื่องมือวัดที่หลากหลาย
- เน้นการทำงานเป็นทีม โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาเพื่อกำหนด

แนวทางและเป้าหมายให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน และมีการจัดทำโครงการ / แผนการสอนแบบบูรณาการ โดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างครูผู้สอนในสายชั้นเดียวกัน

- มีการวางแผนการนิเทศการสอนอย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดเป็นปฏิทินการนิเทศไว้อย่างชัดเจน และใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่มที่เป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ เพื่อนนิเทศเพื่อน หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ผู้บริหารนิเทศ การนิเทศมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การสังเกตการสอน การตรวจเยี่ยมห้องเรียน การตรวจแผนการสอน เป็นต้น
- ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนใช้นวัตกรรมการเรียนการสอน ผลัดและใช้สื่อที่สอดคล้องกับแผนการสอน โดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอทั้งในเรื่องของการอบรมและสื่อ รวมทั้งมีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์
- ครูผู้สอนมีการทำวิจัยชั้นเรียนที่เรียกว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนางาน
- มีการบูรณาการระหว่างกลุ่มวิชา และนำนวัตกรรมการสอนมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ส่งเสริมการทำงานของนักเรียนเป็นทีมและรายบุคคล
- มีโครงการพิเศษ / กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ เป็นต้น
- สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นทั้งภายในและต่างประเทศ
- กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา
- การจัดการเรียนการสอนเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ กิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้นักเรียนคิดและสามารถค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
- จัดหาและผลิตสื่อเทคโนโลยี อุปกรณ์ และศูนย์การเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างครบถ้วนทั้ง 8 กลุ่มสาระ และมีจำนวนพอเพียงเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน
- จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและจุดเน้นของสถานศึกษาหลากหลายรูปแบบ เช่น ห้องสมุดและกิจกรรมที่น่าสนใจ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่ดีภายในสถานศึกษา มุมต่างๆ ภายในสถานศึกษา เป็นต้น รวมทั้งจัดกิจกรรมเสริมความรู้และใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เกิดการเรียนรู้กับนักเรียน
- มีการนำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้และเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม

- ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเพิ่มพูนความรู้ ติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่สถานศึกษาจัดขึ้น
- เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้ร่วมรับรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา ประชุมร่วมกับผู้ปกครองเป็นระยะๆ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับผลการประเมิน/พัฒนาการของนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

## 6. องค์ประกอบด้านอาคารสถานที่

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านอาคารสถานที่ของสถานศึกษามีดังนี้

- มีแผนการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ โดยเน้นในเรื่องความสะอาดและการมีพื้นที่สีเขียวเพื่อให้เกิดความร่มรื่นและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน มีระเบียบและปฏิทินปฏิบัติงานชัดเจน
- มีอาคารสถานที่ที่สะอาด ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ มั่นคง แข็งแรง และเหมาะสมกับการประกอบกิจกรรม
  - มีมุมพักผ่อนของนักเรียน ผู้ปกครอง และบุคลากร
  - จัดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาความสะอาด บำรุงรักษา และซ่อมแซม โดยผู้บริหารเป็นผู้สั่งการโดยตรงและทำการตรวจสอบเป็นระยะๆ ซึ่งจะกำหนดให้มีตารางตรวจสอบประจำปี
- อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบให้เหมาะกับพื้นที่ของสถานศึกษา มีความทันสมัย สวยงาม ปลอดภัยและใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ เหมาะกับการประกอบกิจกรรมของนักเรียนในแต่ละระดับ
  - มีอาคารประกอบที่สนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด สนามเด็กเล่น ศูนย์การเรียนรู้ เป็นต้น
  - ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากระบบไฟฟ้าและอัคคีภัยตามบริเวณต่างๆ

## 7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานขององค์ประกอบด้านนี้เป็นการบริหารงานที่ครอบคลุมงานด้านการเงินและงบประมาณ งานกิจการนักเรียน (บางส่วน) ความสัมพันธ์ชุมชน รวมถึงงานด้านการตลาดและงานอื่นๆที่ไม่ได้ระบุไว้ในขอบข่ายของงานใดๆ รวมทั้งงานหรือโครงการพิเศษต่างๆ ที่ไม่ได้อยู่ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา



คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางการบริหารงานในองค์ประกอบด้านการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการจัดทำแผนงานด้านงบประมาณรายปี โดยประมาณการจากแผนงานของแต่ละฝ่าย แล้วนำเสนอขออนุมัติจากผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบว่าในแต่ละปีการศึกษาจะมีรายรับและรายจ่ายเท่าไร และสามารถจัดสรรงบประมาณให้ได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งการพิจารณาเรื่องงบประมาณขึ้นอยู่กับผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษา โดยจะพิจารณาจากความจำเป็นเร่งด่วนเป็นหลัก

- มีผู้รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะ
- จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไร-ขาดทุนประจำปี และงบดุล

- จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบสถานะทางการเงิน
- มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายใน โดยการตรวจสอบบัญชีลูกหนี้ การตรวจสอบรายรับรายจ่าย การตรวจสอบใบเสร็จต่างๆ เป็นต้น

- มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต
- อำนวยความสะดวกให้ผู้ปกครองสามารถชำระเงินได้หลายช่องทาง ได้แก่ ชำระโดยตรงที่สถานศึกษา ชำระผ่านธนาคาร

- จัดทำแผนงานส่งเสริมความสัมพันธ์ชุมชนประจำปีการศึกษา โดยเริ่มจากการกำหนดชุมชนที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วม กำหนดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชนนั้นๆ และส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้าไปร่วมกิจกรรมต่างๆที่ชุมชนจัดขึ้น

- เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามาเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน และบริเวณสถานศึกษา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ปกครองในด้านต่างๆ

- โฆษณาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเป็นระยะ มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษา เผยแพร่ผลงานของนักเรียน ครู และผู้บริหารให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ เช่น จัดทำวารสาร จุลสาร แผ่นพับ ป้ายประชาสัมพันธ์ หนังสือ เว็บไซต์ เป็นต้น

- ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา และมีการชี้แจงถึงบทบาท ความสำคัญของคณะกรรมการให้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนางานด้านต่างๆของสถานศึกษา มีการประชุมร่วมกันกับ

ผู้ปกครองเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ มีการเชิญชวนผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนและสถานศึกษา เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญ อาสาสมัครสอนหนังสือ ฯ

- สถานศึกษามีการสร้างทีมผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำแนะนำปรึกษาในเรื่องต่างๆ
- ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่าควรให้การสนับสนุนตามที่

หน่วยงานทางราชการ/องค์กรเอกชนภายในท้องถิ่นขอความร่วมมือมา

- นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารงาน
- มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ

ตัดสินใจในการริเริ่มโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง

- จัดให้มีบริการและสวัสดิการสำหรับนักเรียน เช่น จัดให้มีบริการตรวจ

สุขภาพ การประกันอุบัติเหตุให้กับนักเรียน ห้องพยาบาลที่สะอาดและเป็นสัดส่วน มีเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ด้านการพยาบาลดูแล มีการจัดบริการโภชนาการและสุขาภิบาลที่ถูกสุขลักษณะ นอกจากนั้นยังมีการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้แก่นักเรียน เช่น ทุนการศึกษา ความช่วยเหลือแก่นักเรียนในโอกาสต่างๆ เป็นต้น

#### 8. องค์ประกอบด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศ

คุณลักษณะสำคัญ และวิธีการ / แนวทางในองค์ประกอบด้านระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษามีดังนี้

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศ และจัดให้การดำเนินงานเกี่ยวกับสารสนเทศของสถานศึกษาต้องเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือกันด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

- รวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติ โดยมีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลในด้านวิชาการ การเงิน ทะเบียนนักเรียน ทะเบียนครู แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และอื่นๆ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร มีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่รวบรวมได้ก่อนนำไปประมวลผล

- ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นผลสรุปรายงานให้ผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารได้รับทราบ

- มีศูนย์สารสนเทศที่มีเครื่องมือและโปรแกรมต่าง ๆ ที่วัดและวิเคราะห์ รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงาน/ฝ่าย/บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย

- จัดทำสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของทุกฝ่ายอย่างน้อยภาคเรียนละครั้ง โดยติดตามผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้เป็นระยะๆ แล้วจัดทำรายงานประจำปีการศึกษาและผลการประเมินตนเองเผยแพร่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- สื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง เพื่อให้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง/พัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- มีการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นหรือคู่แข่ง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับชาติ /ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ผลการเรียนต่อของนักเรียน เป็นต้น
- มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา
- จัดทำการประเมินตนเองย้อนหลังให้ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้รับทราบ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา
- มีการจัดการความรู้ขององค์กร โดยนำผลงานหรือกระบวนการที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับทราบ และจัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี เก็บไว้ในห้องสมุด / ศูนย์เรียนรู้ของสถานศึกษา อาจมีการเผยแพร่ไปภายนอกหากมีโอกาส เช่น การออกวารสาร การส่งเข้าประกวด การแสดงผลงานในเว็บไซต์ของสถานศึกษา เป็นต้น

หากพิจารณาโดยภาพรวม จะเห็นว่าองค์ประกอบในแต่ละด้านนั้นต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีประเด็นในเรื่องกำหนดทิศทางในการพัฒนาองค์กร โดยต้องพิจารณาถึงความคาดหวังของผู้ปกครอง นักเรียน และบุคลากร แล้วนำทิศทางที่กำหนดไว้มาถ่ายทอดหรือสื่อสารให้บุคลากรภายในได้รับทราบเพื่อนำไปปฏิบัติให้ได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งในด้านการให้อำนาจตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัว การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร ซึ่งในกระบวนการในการศึกษาถึงความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องก็ต้องมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน โดยต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง นั่นก็คือต้องมีความสัมพันธ์กับการวัดและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ แต่ทุกองค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาต่างก็มุ่งไปในแนวทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมที่วางไว้

การที่สถานศึกษาเอกชนเหล่านี้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาเอกชนมีความเป็นเลิศได้นั้นมีเงื่อนไขสำคัญดังนี้

**ความมุ่งมั่นและการให้การสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา** ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในอันที่จะผลักดันสถานศึกษาให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่

วางไว้ ความมุ่งมั่นนี้มีส่วนสำคัญต่อองค์ประกอบด้านอื่น ๆ ภายใต้การสนับสนุนทรัพยากรแก่โครงการ / กิจกรรมต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

**การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน** การที่สถานศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ทุกคนทราบว่าสิ่งที่สถานศึกษาต้องการและแต่ละส่วนงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

**มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง** การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดการต่อต้าน ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องมีการเตรียมการและมีวิธีการที่จะโน้มน้าวและสร้างความตระหนักให้บุคลากรยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยผู้บริหารต้องมีการสื่อสารที่ดีเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางในทุกระดับเพราะจะทำให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง

**พัฒนาคณะทำงานให้มีประสิทธิภาพและมีความกลมเกลียว** การเป็นสถานศึกษาที่มีการทำงานเป็นทีม / คณะทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้ทิศทางการพัฒนาและผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งเห็นได้อย่างชัดเจนในการตั้งทีมงานแบบข้ามสายงาน ในขณะเดียวกันที่ความกลมเกลียวของคณะทำงานจะช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ให้กันและกัน และช่วยให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

**ความพร้อมในด้านงบประมาณและอุปกรณ์สารสนเทศ** ผู้บริหารต้องมีความพร้อมและให้การสนับสนุนในด้านการเงินในการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานประจำปี รวมทั้งต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีความทันสมัยเพื่อให้บุคลากรในแต่ละกลุ่มพร้อมใช้งานด้วย

**การสร้างบรรยากาศการแข่งขันภายในสถานศึกษา** การสร้างสภาพแวดล้อมในการแข่งขันระหว่างกลุ่มเป็นการสร้างความตื่นตัวให้กับบุคลากรทุกฝ่าย และเป็นการทำให้เกิดการยอมรับระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกันและจากผู้บริหาร

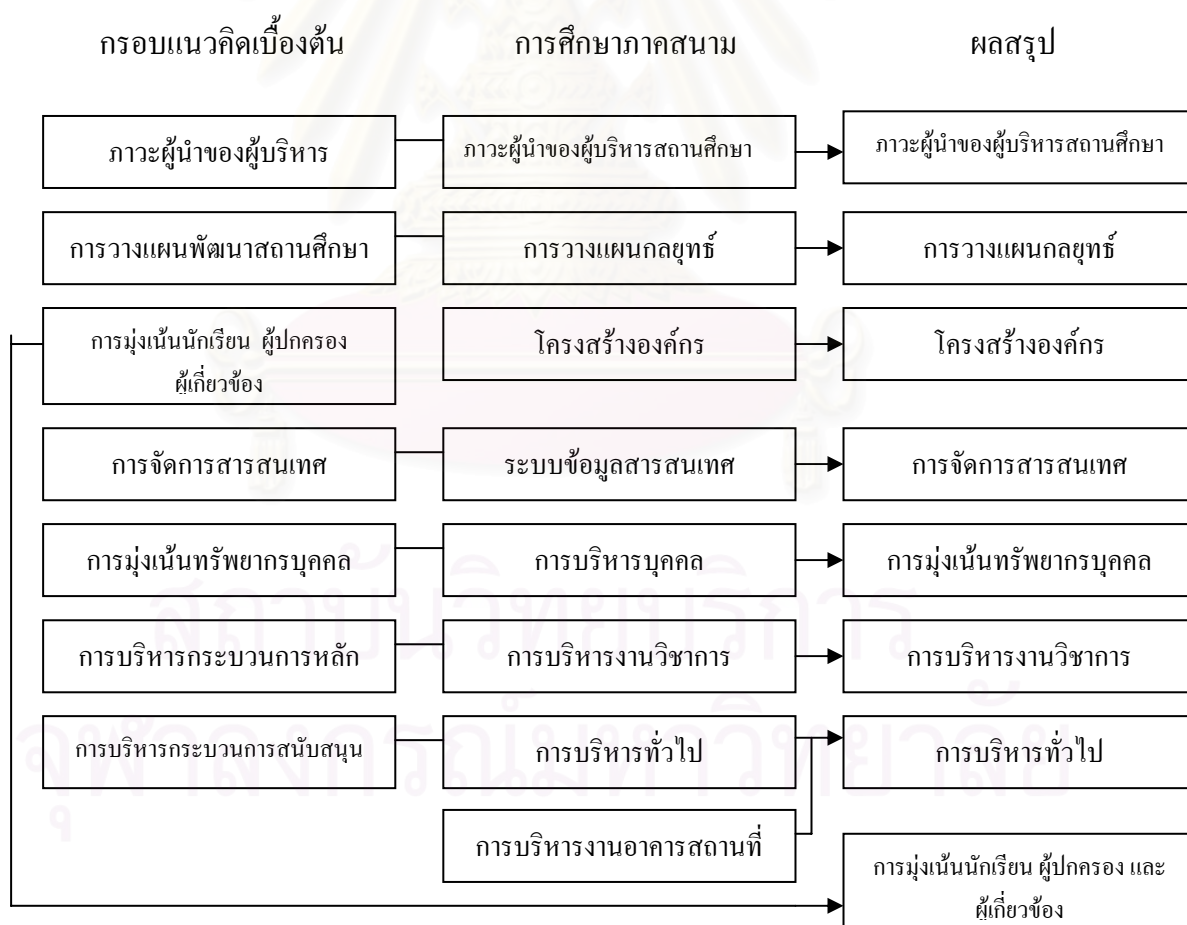
**การสร้าง / มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนา** วัฒนธรรมองค์กรที่ควรสร้างให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา เช่น จิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องของบุคลากร การทำงานเป็นทีม การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน เป็นต้น

**บุคลากรมีอัตราการลาออกจากงานต่ำ** การที่บุคลากรมีอัตราการลาออกต่ำส่งผลต่อประสิทธิภาพในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา เนื่องจากไม่ต้องกังวลในเรื่องการสรรหาบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทน และอื่น ๆ การที่บุคลากรมีอายุการทำงานยาวนานจะทำให้สถานศึกษาสามารถวางแผนงานด้านต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงองค์ประกอบ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

จากกรอบแนวคิดเบื้องต้นที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบ และข้อค้นพบจากการศึกษาภาคสนามเกี่ยวกับคุณลักษณะสำคัญและแนวปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่สรุปได้ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกัน ผลปรากฏดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 7 แสดงผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน



จากแผนภาพที่ 7 สรุปได้ว่า องค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) การจัดการสารสนเทศ 5) โครงสร้างองค์กร 6) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7) การบริหารงานวิชาการ และ 8) การบริหารทั่วไป

ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การกำหนดและพัฒนาทิศทางขององค์กร
- การสื่อสารไปยังพนักงานทุกคน
- การกำกับ ตรวจสอบ และรายงานคุณภาพภายใน
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ

2. การวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การวางแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- กระบวนการจัดทำและการพัฒนากลยุทธ์ โดยเป็นการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจน

และมุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนทิศทางที่ชัดเจน
- การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ
- การติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผน

3. การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวัง
- การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- การประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

4. โครงสร้างองค์กร มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การจัดโครงสร้างมีความคล่องตัว
- ช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีในองค์กร
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อมีความจำเป็น

5. การจัดการสารสนเทศ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

- การวัด วิเคราะห์ และจัดทำรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา
- การใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

- การจัดการความรู้ของสถานศึกษา
6. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
- การวางแผนทรัพยากรบุคคล
  - การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - การให้การศึกษา การอบรม และพัฒนาบุคลากร
  - การมีส่วนร่วมและการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร
  - ความสำนึกและผูกพันกับองค์กรและคุณภาพ
  - การสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ
  - ความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร
7. การบริหารงานวิชาการ มีองค์ประกอบย่อยดังนี้
- การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  - การพัฒนาระบบการวัดและประเมินผล
  - การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
  - การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน
  - การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้
8. การบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานด้านอาคารสถานที่ งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป มีประเด็นการพิจารณาดังนี้
- การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์และวัสดุครุภัณฑ์เป็นไปอย่างคุ้มค่า
  - อาคารสถานที่มีความสะอาด ปลอดภัย มั่นคง แข็งแรง และเหมาะสมแก่การทำกิจกรรม
  - ระบบการจัดซ่อม บำรุง และจัดหา
  - ระบบการป้องกันอันตรายจากสาธารณูปโภค
  - การบริหารการเงิน เป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีแผนการติดตาม ควบคุมการใช้งบประมาณ
  - งานความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับชุมชน
  - งานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
  - งานประสานงาน/ตอบสนองนโยบายเร่งด่วน

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548 โดยใช้แบบสอบถาม**

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพจริงของการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548 โดยใช้แบบสอบถาม ปรากฏผลดังนี้

**3.1 ข้อมูลเบื้องต้น**

ตารางที่ 3 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่งปัจจุบัน	ค่าร้อยละ
ผู้รับใบอนุญาต	24.18
ผู้จัดการ	23.07
ครูใหญ่	52.75

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็นครูใหญ่มากที่สุด (ร้อยละ 52.75) รองลงมาคือมีตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต (ร้อยละ 24.18) และมีตำแหน่งผู้จัดการน้อยที่สุด (ร้อยละ 23.07)

ตารางที่ 4 อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ช่วงอายุ	ค่าร้อยละ
30 – 40 ปี	12.05
41 – 50 ปี	43.75
51 - 60 ปี	33.74
61 ปีขึ้นไป	10.84



จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีอายุอยู่ในช่วง 41 -50 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 43.75) รองลงมาคือช่วงอายุ 51 – 60 ปี (ร้อยละ 33.74) และช่วงอายุ 30-40 ปี (ร้อยละ 12.05) และช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไปมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.84)

ตารางที่ 5 แสดงการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม

วุฒิการศึกษา	ค่าร้อยละ
ปริญญาตรี	21.11
- สายวิชาชีพครู/การศึกษา	- 84.21
- ไม่ตรงสายวิชาชีพครู/การศึกษา	- 15.79
ปริญญาโท	68.89
- สายวิชาชีพครู/บริหารการศึกษา	- 90.32
- ไม่ตรงสายวิชาชีพครู/บริหารการศึกษา	- 9.68
ปริญญาเอก	10.00
- สายวิชาชีพครู/บริหารการศึกษา	- 100.00
- ไม่ตรงสายวิชาชีพครู/บริหารการศึกษา	- 0.00

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาโทมากที่สุด (ร้อยละ 68.89) และตรงกับสายวิชาชีพครู/บริหารการศึกษาร้อยละ 90.32 ของผู้จบปริญญาโท รองลงมา มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 21.11) และ ตรงกับสายวิชาชีพครูร้อยละ 84.21 ของผู้ที่จบปริญญาตรี และผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาสูงสุดในระดับปริญญาเอกมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 10.00) และจบในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร้อยละ 100.00 ของผู้ที่จบในระดับปริญญาเอก

ตารางที่ 6 ประสิทธิภาพการบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ช่วงประสิทธิภาพ (ปี)	ค่าร้อยละ
ต่ำกว่า 5 ปี	30.86
6 – 10 ปี	19.75
11 – 20 ปี	34.57
21 ปีขึ้นไป	14.82

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีประสพการณ์การทำงานอยู่ในช่วง 11 – 20 ปีมากที่สุด (ร้อยละ 34.57) รองลงมามีประสพการณ์การทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 30.86) มีประสพการณ์การทำงานในช่วงอายุ 6 – 10 ปี (ร้อยละ 19.75) และประสพการณ์ทำงานในช่วง 21 ปีขึ้นไปมีน้อยที่สุด (ร้อยละ 14.82)

ตารางที่ 7 แสดงอายุของสถานศึกษา

ช่วงอายุ	ค่าร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	9.88
11 – 20 ปี	11.11
21- 30 ปี	18.52
31 – 40 ปี	8.64
41 ปีขึ้นไป	51.85

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปีการศึกษา 2539-2548 เปิดดำเนินการมานานกว่า 41 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด (ร้อยละ 51.85) รองลงมาเปิดดำเนินการมาแล้ว 21-30 ปี (ร้อยละ 18.52) 11-20 ปี (ร้อยละ 11.11) ต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 9.88) และเปิดดำเนินการมาแล้ว 31-40 ปีมีค่าน้อยที่สุด (ร้อยละ 8.64)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์เนื้อหาของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน  
ในช่วงปี 2539-2548 เรียงตามลำดับความถี่

เนื้อหา	ค่าความถี่
1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นคนดี	54
2. ผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ	33
3. ผู้เรียนมีความสุข และสามารถดำรงชีวิตในสังคมประชาธิปไตยได้	27
4. ผู้เรียนรู้ ภูมิใจ และอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น	26
5. ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	22
6. ผู้เรียนเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และมีวินัยในตนเอง	21
7. พัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล	20
8. ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ	15
9. พัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษา	15
10. พัฒนาคูให้มีประสิทธิภาพในการสอน เป็นมืออาชีพและสร้างนวัตกรรม	14
11. ให้ความสำคัญกับชุมชน	12
12. พัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล	11
13. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้และน่ายุ่	7
14. ใส่ใจสิ่งแวดล้อม	6
15. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5
16. การบริหารที่ใช้เทคโนโลยี	4
17. พัฒนาผู้เรียนด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	4
18. ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม	3
19. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนตัวอย่าง	2
20. เน้นความเป็นกุลสตรีที่ดี	1

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทาน  
ในช่วงปี 2539-2548 กำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับ  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2546 คือ ดี เก่ง และมีความสุข รักและภูมิใจในความเป็น

ไทย รวมทั้งอนุรักษ์วัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น เน้นความสามารถของผู้เรียนให้มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและมีวินัยในตนเอง เน้นการดูแลผู้เรียนให้มีการพัฒนาศักยภาพเป็นรายบุคคล ใช้แนวทางการพัฒนาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยการพัฒนาครูให้เป็นมืออาชีพ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่น่าอยู่และเอื้อต่อการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญกับชุมชนด้วย มีสถานศึกษาอยู่เพียง 5 แห่งที่เน้นแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสถานศึกษาเพียง 4 แห่งที่ให้ความสำคัญกับการบริหารโดยใช้เทคโนโลยี มีสถานศึกษาเพียง 3 แห่งที่ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมี ส่วนร่วม และมีสถานศึกษาเพียง 2 แห่งที่มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เป็นแบบอย่างของโรงเรียนอื่น

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปี 2539-2548

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในช่วงปี 2539-2548 โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 110 คน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 9 จำนวนสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (ร้อยละ)
1.1 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารสูงของสถานศึกษา	34 (30.90)
1.2 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะยาวโดยผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา	55 (50.00)
1.3 กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	103 (93.63)
1.4 มีการคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง	42 (38.18)
1.5 ให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน	89 (80.90)
1.6 วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดทั้งปี	77 (70.00)

ตารางที่ 9 จำนวนสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (ร้อยละ)
1.7 จัดให้มีการประชุมในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อ ผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	84 (76.36)
1.8 ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่าง เคร่งครัด	47 (42.73)
1.9 มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความริเริ่มในเรื่องคุณภาพ ต่างๆ	78 (70.91)
1.10 ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่ กำหนดไว้	61 (55.45)
1.11 เน้นย้ำวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	72 (65.46)
1.12 จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	68 (61.82)
1.13 ส่งเสริมการบริหารงานทั้งแบบบนลงล่าง และแบบล่างขึ้นบน ซึ่ง ก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มีความเข้าใจร่วมกัน และลดแรง ต่อต้าน	85 (77.27)
1.14 มีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากร ภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้	84 (76.36)
1.15 มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและ พัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึง มอบอำนาจในการตัดสินใจให้	83 (75.45)
1.16 มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ ความ รับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในการพัฒนา ปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา	51 (46.36)
1.17 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานและ ระดับแผนกเป็นรายสัปดาห์	76 (69.09)

ตารางที่ 9 จำนวนสถานศึกษาที่มีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ)

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน (ร้อยละ)
1.18 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับฝ่ายและใน คณะกรรมการบริหารเป็นรายเดือน	79 (71.81)
1.19 มีการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน	45 (40.90)
1.20 มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี	66 (60.00)
1.21 กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการ ติดตามและประเมินผล	68 (71.81)
1.22 มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน	83 (75.45)
1.23 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี	45 (40.90)
1.24 สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา	99 (90.00)
1.25 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ ให้กับสังคม / ชุมชนหลัก	79 (71.81)
1.26 ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลัก อย่างสม่ำเสมอ	76 (69.09)
1.27 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆและมี ส่วนช่วยเหลือสังคม/ ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ	76 (69.09)

จากตารางที่ 9 แสดงว่า สถานศึกษาทุกแห่งมีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ การกำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 93.63) สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษา (ร้อยละ 90.00) การให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นกระบวนการเรียนรู้ที่

ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน (ร้อยละ 80.90) มีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้ (ร้อยละ 77.27) มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมายแล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ (ร้อยละ 76.36) จัดให้มีการประชุมในระดับองค์กร ระดับแผนกและระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (ร้อยละ 76.36) มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา (ร้อยละ 75.45) มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน (ร้อยละ 75.45) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม / ชุมชนหลัก (ร้อยละ 71.81) มีการตรวจสอบ ติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน (ร้อยละ 71.81) มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ร้อยละ 70.91) วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมอย่างชัดเจนตลอดทั้งปี (ร้อยละ 70.00) มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับฝ่าย และในคณะกรรมการบริหารเป็นรายเดือน (ร้อยละ 69.09) ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 69.09) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 69.09) จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 65.46) ส่งเสริมการบริหารงานทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มีความเข้าใจร่วมกันและลดแรงต่อต้าน (ร้อยละ 61.82) กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการติดตามและประเมินผล (ร้อยละ 60.00) การกำหนดทิศทาง การพัฒนาระยะยาวโดยผู้บริหารสูงของสถานศึกษา (ร้อยละ 50.00) และรายการที่สถานศึกษาส่วนน้อยดำเนินการอยู่ (น้อยกว่าร้อยละ 50) คือ มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานและระดับแผนกเป็นรายสัปดาห์ (ร้อยละ 46.36) การให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด (ร้อยละ 42.73) มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี (ร้อยละ 40.90) กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี (ร้อยละ 40.90) การคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง (ร้อยละ 38.18) และการกำหนดทิศทาง การพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา (ร้อยละ 30.90)

นอกจากนี้ผู้บริหารที่แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- การกำหนดและพัฒนาทิศทางโดยทุกคนมีส่วนร่วม (2 แห่ง)

- มีคณะกรรมการร่วมพิจารณา เน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมให้แก่
- ผู้เรียนและครู
- ยึดนโยบายการศึกษาชาติมาถือถือร่วมกับการศึกษาแห่งชาติ (3 แห่ง)
  - เน้นให้ครูและบุคลากรมีความรักและความเป็นเจ้าของ โรงเรียนทุกคน
  - เน้นความรู้รักสามัคคี จิตวิญญาณครู ผู้เสียสละ
  - จัดตั้งผู้ช่วยบริหารงานเป็นฝ่ายต่างๆ 5 ฝ่าย และหัวหน้าฝ่ายจะมีอำนาจใน
- การตัดสินใจบางเรื่อง (3 แห่ง)
- ขึ้นกับภารกิจและความสำคัญ ความเร่งด่วนของภาระงาน
  - ให้ทุกฝ่าย (ทุกคน) ขอมรับและพัฒนางานที่รับผิดชอบ โดยการสรุปผล
- การดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสม
- มอบหมายให้หัวหน้าฝ่ายบริหารติดตามงานโดยร่วมประชุมภายในฝ่าย
- ของแต่ละฝ่าย
- มีระบบบริหารแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนและดำเนินงานอย่างเป็น
- รูปธรรม
- เปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกผู้นำหรือหัวหน้าฝ่ายทุกๆปี
  - มีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน
  - ติดตามงานที่มอบให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและมีการรายงานเป็น
- ลายลักษณ์อักษร
- มีคณะกรรมการตรวจสอบภายในทำหน้าที่ติดตามตรวจสอบภายใน
  - ใช้ Scorecard เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการ
- ปฏิบัติงาน
- สร้างเครือข่ายในองค์กรอื่น



ตารางที่ 10 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน (ร้อยละ)
2.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์	92 (83.63)
2.2 บุคลากรภายในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย	86 (78.18)
2.3 จัดวางทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไร	50 (45.45)
2.4 กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ	98 (89.09)
2.5 แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	104 (94.54)
2.6 จัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น บุคลากรงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งอาจรวมไปถึงเงื่อนไขสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จด้วย เช่น การพัฒนาบุคลากร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญ และการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น	84 (76.36)
2.7 กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกชั้นตอน	80 (72.72)
2.8 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน	79 (71.81)
2.9 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	110 (100.00)
2.10 ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม แผนก ฝ่าย และองค์กร	82 (74.55)
2.11 สรุปผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ	77 (70.00)
2.12 ประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ/กิจกรรม	100 (90.90)
2.13 ประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา	63 (57.27)

ตารางที่ 10 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านวางแผนกลยุทธ์ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	จำนวน (ร้อยละ)
2.14 ประเมินผลตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	93 (84.55)
2.15 ทำการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา การประเมินผลสำเร็จของสถานศึกษา การปฏิบัติการแก้ไข ซึ่งอาจรวมไปถึงการจัดทำแผนฉุกเฉิน โดยทำการทบทวนทุกปี	103 (93.63)

จากตารางที่ 10 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินงานอยู่เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (ร้อยละ 94.54) ทำการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา การประเมินผลสำเร็จของสถานศึกษา การปฏิบัติการแก้ไข ซึ่งอาจรวมไปถึงการจัดทำแผนฉุกเฉิน (ร้อยละ 93.63) มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร มีการปรับแผนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ/กิจกรรม (ร้อยละ 90.90) กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ (ร้อยละ 89.09) ประเมินผลตนเองทุกปีโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา (ร้อยละ 84.55) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ (ร้อยละ 83.63) บุคลากรภายในสถานศึกษา กรรมการสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (ร้อยละ 78.18) จัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้เพียงพอและเหมาะสม เช่น บุคลากรงบประมาณ เป็นต้น ซึ่งอาจรวมไปถึงเงื่อนไขสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จด้วย เช่น การพัฒนาบุคลากร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญ และการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น (ร้อยละ 76.36) ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะโดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม แผนก ฝ่ายและองค์กร (ร้อยละ 74.55) กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกชั้นตอน (ร้อยละ 72.72) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม

ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน (ร้อยละ 71.81) สรุปผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ (ร้อยละ 70.00) ประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา (ร้อยละ 57.27) และรายการที่สถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) ดำเนินงานอยู่คือ การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไร (ขยายตัว คงตัว หดตัว) (ร้อยละ 45.45)

นอกจากนี้ผู้บริหารแสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- มีการวิเคราะห์ SWOT ทุกสิ้นภาคเรียน
- ใช้การบริหารงานแบบดุลยภาพ (Balance Score Card)
- มีแผนปฏิบัติการประจำกลุ่มสาระ
- ทำการศึกษาเพื่อให้สามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพยั่งยืน มิใช่เพื่อ

ผลกำไร

- มีการประชุมเป็นระยะๆ ของแต่ละแผนก แต่ละฝ่าย
- สรุปประเมินทุก 3 ปี เพื่อควบคุมคุณภาพ
- จัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก
- มีการประเมินตนเองทุกๆปี มีการปรับแผนและจัดทำแผนใหม่ทุกๆ 3 ปี
- มีการปรับทำโครงการเฉพาะกิจตามสถานการณ์หรือเหตุการณ์สำคัญในปี

นั้นๆ

- อาจเป็นเพราะเปลี่ยนผู้บริหารบ่อยตามความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ทำให้การทบทวนกลยุทธ์ระยะยาวยังไม่ได้ดำเนินการ

ตารางที่ 11 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	จำนวน (ร้อยละ)
3.1 ลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน การให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที รายงานผลการร้องเรียนให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ	76 (69.09)

ตารางที่ 11 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	จำนวน (ร้อยละ)
3.2 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น	78 (70.91)
3.3 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยการศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุมสัมมนา จากการวิจัย เป็นต้น	83 (75.45)
3.4 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ	89 (80.90)
3.5 วิเคราะห์และวางแผนข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น	76 (69.09)
3.6 มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	68 (61.81)
3.7 พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	81 (73.63)
3.8 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบ	104 (94.55)
3.9 มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	100 (90.90)
3.10 เพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน ผู้ปกครอง แต่ละกลุ่ม	60 (54.54)

จากตารางที่ 11 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินการในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการอยู่ทุกราชการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบ (ร้อยละ 94.55) มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย (ร้อยละ 90.90) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ (ร้อยละ 80.90) ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยการศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุมสัมมนา จากการวิจัย เป็นต้น (ร้อยละ 75.45) พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 73.63) ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น (ร้อยละ 70.91) วิเคราะห์และวางแผนข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น (ร้อยละ 69.09) ลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน การให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที รายงานผลการร้องเรียนให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ (ร้อยละ 69.09) มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 61.81) และเพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน ผู้ปกครองแต่ละกลุ่ม (ร้อยละ 54.54)

นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ ดังนี้

- จัดกิจกรรมประชุมผู้ปกครองเครือข่าย
- จัดทำเอกสารแบบสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของผู้ปกครอง ในการจัดการศึกษาทุกภาคเรียน
- ต้องเอื้อทั้งจุดขึ้นของโรงเรียนและความต้องการของผู้ปกครอง นักเรียน และสังคมของโรงเรียนที่สังกัดอยู่
- จัดโครงการพบผู้ปกครอง
- มีคณะกรรมการสมาคมผู้ปกครองและครู และชมรมศิษย์เก่า (2 แห่ง)
- มีฝ่ายแผนงานรวบรวมข้อมูลของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
- มีการพบปะผู้ปกครองในทุกระดับชั้น เทอมละครั้งเพื่อมีข้อมูลเกี่ยวกับ

นักเรียนตรงกันทั้งที่โรงเรียนและที่บ้าน

- ประเมินโดยใช้แบบประเมินกิจกรรมต่างๆ
- ไม่ได้สอบถามเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ติดต่อพบปะและรับฟัง พร้อมทั้ง

แก้ปัญหาในทุกประเด็นที่ได้รับ

- ประชุมผู้ปกครองภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ตารางที่ 12 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กร	จำนวน (ร้อยละ)
4.1 วิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นฝ่าย แผนก ฯ ที่ครอบคลุม ขอบข่ายและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา	75 (68.18)
4.2 โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา	90 (81.81)
4.3 โครงสร้างองค์กรตอบสนองนโยบายของผู้บริหารสูงสุด	36 (32.72)
4.4 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง หน้าที่ วั้ครบถ้วน โดย กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ภาระงาน คุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่	82 (74.45)
4.5 มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และลำดับขั้น ของการบังคับบัญชา	83 (75.45)
4.6 แผนภูมิการบริหารงานแสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึง ความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความ ร่วมมือกันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน	102 (92.72)
4.7 จัดบุคลากรครบตามตำแหน่ง/หน้าที่	85 (77.27)
4.8 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็น การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยัง ช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่ รับผิดชอบด้วย	57 (51.81)

ตารางที่ 12 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร (ต่อ)

องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร	จำนวน (ร้อยละ)
4.9 กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนา นอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดการขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้ บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม	75 (68.18)
4.10 การสื่อสารภายในเน้นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากผู้บริหารลงสู่ บุคลากรระดับต่างๆ และจากบุคลากรขึ้นไปยังผู้บริหาร รวมทั้งมีการ สื่อสารในแนวราบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	72 (65.45)
4.11 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และสถานการณ์	108 (98.18)

จากตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสถานการณ์ (ร้อยละ 98.18) แผนภูมิการบริหารงานแสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพผลในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือกันทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน (ร้อยละ 92.72) โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (ร้อยละ 81.81) จัดบุคลากรครบตามตำแหน่ง/หน้าที่ (ร้อยละ 77.27) มีคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่และลำดับขั้นของการบังคับบัญชา (ร้อยละ 75.45) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่งหน้าที่ไว้ครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบภาระงาน คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง หน้าที่ (ร้อยละ 74.45) วิเคราะห์งานออกแบบงาน โดยการจัดเป็นฝ่าย แผนก ฯ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา (ร้อยละ 68.18) กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนานอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดการขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม (ร้อยละ 68.18)

การสื่อสารภายในเน้นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากผู้บริหารลงสู่บุคลากรระดับต่างๆ และจากบุคลากรขึ้นไปยังผู้บริหาร รวมทั้งมีการสื่อสารในแนวราบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 65.45) โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบด้วย (ร้อยละ 51.81) รายการที่สถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) ดำเนินการคือ โครงสร้างองค์กรตอบสนองนโยบายของผู้บริหารสูงสุด (ร้อยละ 32.72)

นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- มีการประเมินการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อความคล่องตัว
- ปรับเปลี่ยนตามวาระ ๆ ละ 3 ปี

ตารางที่ 13 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	จำนวน(ร้อยละ)
5.1 มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยให้แต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ต้องการต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ	70 (63.63)
5.2 การสรรหาบุคลากร มีการพิจารณาทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และหรือการจ้างรับเหมาจากภายนอก โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า	56 (50.91)
5.3 การคัดเลือกบุคลากรมักจะคัดเลือกบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้โดยง่าย โดยเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกในรอบแรกคือ ความรู้ ทักษะ และที่อยู่อาศัย	36 (32.72)
5.4 ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงานในช่วงทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ เกณฑ์หลักในการพิจารณาคือ ทักษะ และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	97 (88.18)



ตารางที่ 13 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	จำนวน (ร้อยละ)
5.5 มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและ ไม่เป็นตัวเงิน แบบกลุ่มและแบบบุคคล เช่น การให้เงินรางวัล การให้ โล่หรือประกาศนียบัตร การสื่อสารให้บุคลากรอื่นได้รับทราบ การ นำเสนอผลงาน เป็นต้น	80 (72.72)
5.6 การเลื่อนขั้น/ตำแหน่งพิจารณาจากบุคคลภายในเป็นหลัก โดยพิจารณา จากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร	92 (83.63)
5.7 มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าจะสามารถ รับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การติดตามเพื่อเรียนรู้งานโดยตรง การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น	80 (72.73)
5.8 กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีขวัญ กำลังใจ ดี มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับสถานศึกษา และ มีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	59 (53.64)
5.9 ตรวจสอบหรือวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น วาระการประชุมในโอกาสต่างๆ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารและ บุคลากรหลายระดับ จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก พิจารณาจาก อัตราการเข้าออกจางานและอัตราการหยุดงาน เป็นต้น	61 (55.45)
5.10 จัดกิจกรรมที่ทำให้สถานที่ทำงานได้รับการดูแลและปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม 5 ส.	62 (56.36)
5.11 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การเข้าค่ายคุณธรรม การอบรมภาษา ชมรมกีฬา การอบรมทางด้านเทคโนโลยี	90 (81.81)
5.12 จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขลักษณะที่ดี เช่น ห้องน้ำครุ มุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องทำงานที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก มุม รับแขก ฯ	79 (71.81)
5.31 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้เพียงพอและสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายใน เครื่อง คอมพิวเตอร์ ฯ	96 (87.27)

จากตารางที่ 13 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และใช้การประเมินที่หลากหลาย (ร้อยละ 94.55) จัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลาย เช่น เครื่องแบบพนักงาน การประกันชีวิต รางวัลต่างๆ เงินช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ทุนการศึกษาต่อ ทุนการศึกษานูตร เป็นต้น (ร้อยละ 94.55) ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบสอน และการทดลองปฏิบัติงาน (ร้อยละ 88.18) จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ให้อย่างเพียงพอและสะดวกในการทำงาน เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯ (ร้อยละ 87.27) จัดให้บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งในด้านการทำงานและด้านอื่นๆอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดโปรแกรมอบรมเกิดจากปัจจัยบังคับหลักๆ ได้แก่ ความต้องการของบุคลากร เงื่อนไขข้อบังคับตามกฎหมาย/ระเบียบต่างๆ และความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความสามารถที่บุคลากรต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี (ร้อยละ 85.45) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ และอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ (ร้อยละ 85.45) จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มุมครุในห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (ร้อยละ 84.54) มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แบบกลุ่มและแบบบุคคล เช่น การให้เงินรางวัล การให้โล่หรือประกาศนียบัตร การสื่อสารให้บุคลากรอื่นได้รับทราบ การนำเสนอผลงาน เป็นต้น (ร้อยละ 83.63) มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องราวต่างๆของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางหลายช่องทาง เช่น การประชุม การออกคำสั่ง การติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด การออกวารสาร การจัดเก็บข้อมูลลงในสารสนเทศภายใน เป็นต้น (ร้อยละ 82.72) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (ร้อยละ 82.72) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การเข้าค่าย คุณธรรม การอบรมภาษา ชมรมกีฬา การอบรมทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น (ร้อยละ 81.81) ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม/พัฒนาทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ (ร้อยละ 80.91) ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพราะเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ เป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ปลูกจิตสำนึกเรื่องต่างๆ เพื่อแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักองค์กร และช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น (80.00) ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น ทั้งนี้สถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกในด้าน

ชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้ (ร้อยละ 76.36) จัดสรรทรัพยากรต่างๆให้เพื่อพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ (ร้อยละ 75.45) การเลื่อนขั้น/ตำแหน่งพิจารณาจากบุคคลภายในเป็นหลัก โดยพิจารณาจากผล การปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร (ร้อยละ 72.72) ในช่วงทดลอง ปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ เกณฑ์หลักในการพิจารณาคือ ทักษะคิด และการปรับตัวเข้ากับเพื่อน ร่วมงาน (ร้อยละ 72.72) จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การขยายผลการอบรมให้กับเพื่อน การนำเสนอความรู้มาแลกเปลี่ยนกัน การเขียนบทความ การประชุมประจำวันในกลุ่ม การฝึกงานต่างฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่าง หน่วยงาน ฯ (ร้อยละ 71.81) จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขลักษณะที่ดี เช่น ห้องน้ำครุ มุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องทำงานที่มีอากาศถ่ายเทสะดวก มุมรับแขก เป็นต้น (ร้อยละ 71.81) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการ/ความจำเป็นใน การฝึกอบรม/พัฒนา ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม พิจารณาตาม ข้อกำหนดของกฎหมาย ระเบียบ เป็นต้น (ร้อยละ 70.00) จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา และปรับปรุงงานด้านต่างๆ โดยเป็นการรวมกลุ่ม แบบข้ามสายงานในการประกอบกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะคอยติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด (ร้อยละ 69.09) นำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาพิจารณาเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับ เพื่อให้ ผู้บริหารพิจารณาเป็นขั้นสุดท้ายเพื่อตัดสินใจเงินเดือน/เลื่อนตำแหน่ง (ร้อยละ 66.36) มี การวางแผนอัตรากำลัง โดยให้แต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ต้องการต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหาร พิจารณานุมัติ (ร้อยละ 63.63) มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่บุคลากร เข้าใหม่ (ร้อยละ 60.00) มีการแจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรได้รับทราบ (ร้อยละ 58.18) จัด กิจกรรมที่ทำให้สถานที่ทำงานได้รับการดูแลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม 5ส. (ร้อยละ 56.36) ตรวจสอบหรือวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น วาระ การประชุมใน โอกาสต่างๆที่ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลายระดับ จากการสัมภาษณ์ บุคลากรที่ลาออก พิจารณาจากอัตราการเข้าออกจางานและอัตราการหยุดงาน เป็นต้น (ร้อยละ 55.45) มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าจะสามารถรับตำแหน่งที่ สูงขึ้นในอนาคต เช่น การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การติดตามเพื่อเรียนรู้งานโดยตรง การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น (ร้อยละ 53.64) กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับสถานศึกษา และมีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 53.64) การสรรหาบุคลากร มีการพิจารณาทั้งใน

ลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และหรือการจ้างรับเหมาจากภายนอก โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า (ร้อยละ 50.90) มอบหมายให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลงานด้วย (ร้อยละ 50.90) และรายการที่สถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) ดำเนินการคือการคัดเลือกบุคลากรมักจะคัดเลือกบุคลากรที่เพิ่งจบการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้โดยง่าย โดยเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกในรอบแรกคือ ความรู้ ทักษะ ทักษะ และ ทืออยู่อาศัย (ร้อยละ 32.72)

นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- ช่วงทดลองงานจะพิจารณาความสามารถในการสอน การเตรียมการสอน และการคุมชั้นเรียน

- ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

- เน้นคุณลักษณะที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์

- ช่วงทดลองงานพิจารณาครอบคลุมถึงการปฏิบัติหน้าที่งานหลักและงาน

อื่นที่ได้รับมอบหมาย

- ในช่วงทดลองงานของบุคลากรใหม่ โรงเรียนได้จัดโครงการเสริมสร้าง

ศรัทธาเพิ่มศักยภาพครูใหม่ เพื่อเพิ่มเติมนความรู้และช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาชีพ

- มีการสัมมนา/กิจกรรม/โครงการสานสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสังกัด

โรงเรียนในเครือเดียวกัน

- จัดให้มีโครงการค่ายคุณธรรมพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเน้นการพัฒนา

สุขภาพกายและสุขภาพจิตควบคู่กันไป

- ส่งครูไปอบรม/พัฒนาในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง

- สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

อย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีและเข้าร่วมอบรมด้วยเมื่อมีโอกาส

- ในการส่งครูเข้ารับการอบรม โรงเรียนเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดทั้งค่า

อบรม ค่าอาหาร และค่าเดินทาง

- การประเมินจะพิจารณาที่พัฒนาการของครูและจากมาตรฐานที่โรงเรียน

กำหนด

- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยการแบ่งตามกลุ่มสาระการเรียนรู้

- การมีโครงสร้างที่ชัดเจนทำให้ง่ายต่อการมีส่วนร่วม รวมทั้งทั้งระดับของ

อำนาจในการตัดสินใจ

- การเป็นโรงเรียนเอกชนทำให้การมอบขวัญและกำลังใจ หรือการขึ้นเงินเดือนอยู่ในอัตราและจำนวนที่จำกัด ทำได้ไม่สูงนัก

ตารางที่ 14 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	จำนวน (ร้อยละ)
6.1 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ร่วมเป็นคณะกรรมการและมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา	97 (88.18)
6.2 จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	93 (84.54)
6.3 วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษา	100 (90.90)
6.4 กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย	99 (90.00)
6.5 แผนการสอนได้รับการตรวจสอบจากผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่ม ก่อนนำไปทำการสอน	100 (90.90)
6.6 ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา/สาระการเรียนรู้ทุกปีการศึกษา โดยใช้ผลการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นข้อมูลสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	82 (74.54)
6.7 เน้นการทำงานและการสอนเป็นทีม โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาเพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน และมีการจัดทำโครงการ/แผนการสอนแบบบูรณาการ โดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างครูผู้สอนในสายชั้นเดียวกัน	92 (83.63)
6.8 ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาใช้ และกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้นักเรียนได้คิดและสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง	105 (95.45)
6.9 ครูทำวิจัยชั้นเรียนแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนานักเรียน	94 (85.45)
6.10 มีโครงการพิเศษ/กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ เป็นต้น	68 (61.81)

ตารางที่ 14 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	จำนวน (ร้อยละ)
6.11 มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เหมาะสมกับวัย/ระดับการศึกษา และมีการประเมินในด้านคุณธรรมด้วย	99 (90.00)
6.12 นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	91 (82.72)
6.13 แจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทันที	101 (91.81)
6.14 ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของการทดสอบแห่งชาติและในระดับเขตพื้นที่การศึกษา	81 (73.63)
6.15 กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา	60 (54.54)
6.16 มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองร่วมมือกับสถานศึกษาในการติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	87 (79.09)
6.17 กำหนดปฏิทินการนิเทศประจำปี/ภาคเรียน โดยตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนในเรื่องจำนวนครั้งต่อคน ผู้เข้านิเทศ	88 (80.00)
6.18 ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ เพื่อนนิเทศเพื่อน หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ผู้บริหารนิเทศ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญนิเทศ	96 (87.27)
6.19 รูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา ฯ	103 (93.63)
6.20 มีการแจ้งผลการนิเทศในแต่ละครั้งให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบเพื่อนำแนวทางไปปรับปรุง/พัฒนาการสอนต่อไป	98 (88.89)
6.21 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยจัดสรรงบประมาณให้อย่างพอเพียง	101 (91.81)
6.22 มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า	84 (76.36)
6.23 จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning เป็นต้น	
6.24 กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องอย่างเหมาะสมคือ ไม่เกิน 30 คนต่อห้อง	54 (49.09)

ตารางที่ 14 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	จำนวน (ร้อยละ)
6.25 กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	72 (65.45)
6.26 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ/ศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายกลุ่ม/บุคคล เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม เป็นต้น	96 (87.27)
6.27 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียนตลอดปีการศึกษา เช่น การเข้าค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม ฯ	96 (87.27)
6.28 จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว มุมต่างๆภายใน เป็นต้น	110 (100.00)
6.29 สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา/องค์กรอื่นทั้งภายในและต่างประเทศ	62 (56.36)

จากตารางที่ 14 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการทุกรายการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว มุมต่างๆภายใน เป็นต้น (ร้อยละ 100.00) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาใช้ และกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นให้นักเรียนได้คิดและสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (ร้อยละ 95.45) รูปแบบการนิเทศที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา ฯ (ร้อยละ 93.63) แจ้างผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทันที (ร้อยละ 91.81) ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน (ร้อยละ 91.81) วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษา (ร้อยละ 90.90) แผนการสอนได้รับการตรวจสอบจากผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มก่อนนำไปทำการสอน (ร้อยละ 90.90) กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (ร้อยละ 90.00) มีเครื่องมือการวัด

และประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เหมาะสมกับวัย/ระดับการศึกษา และมีการประเมินในด้านคุณธรรมด้วย (ร้อยละ 90.00) มีการแจ้งผลการนิเทศในแต่ละครั้งให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบเพื่อนำแนวทางไปปรับปรุง/พัฒนาการสอนต่อไป (ร้อยละ 88.89) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการ ร่วมเป็นคณะกรรมการและมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา (ร้อยละ 88.18) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ/ศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายกลุ่ม/บุคคล เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม เป็นต้น (ร้อยละ 87.27) ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ เพื่อนนิเทศ เพื่อน หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ผู้บริหารนิเทศ ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญนิเทศ (ร้อยละ 87.27) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียนตลอดปีการศึกษา เช่น การเข้าค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม ฯ (ร้อยละ 87.27) ครูทำวิจัยชั้นเรียนแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนานักเรียน (ร้อยละ 85.45) จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 84.54) เน้นการทำงานและการสอนเป็นทีม โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาเพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน และมีการจัดทำโครงการ/แผนการสอนแบบบูรณาการ โดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างครูผู้สอนในสายชั้นเดียวกัน (ร้อยละ 83.63) นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ร้อยละ 82.72) และกำหนดปฏิทินการนิเทศประจำปี/ภาคเรียน โดยตั้งเป้าหมายไว้อย่างชัดเจนในเรื่องจำนวนครั้งต่อคน ผู้เข้านิเทศ (ร้อยละ 80.00) มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองร่วมมือกับสถานศึกษาในการติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ (ร้อยละ 79.09) มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า (ร้อยละ 76.36) ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา/สาระการเรียนรู้ทุกปีการศึกษา โดยใช้ผลการประเมินการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นข้อมูลสำคัญในการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง (ร้อยละ 74.54) ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของการทดสอบแห่งชาติ และในระดับเขตพื้นที่การศึกษา (ร้อยละ 73.63) กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (ร้อยละ 65.45) มีโครงการพิเศษ/กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ เป็นต้น (ร้อยละ 61.81) สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา/องค์กรอื่นทั้งภายในและต่างประเทศ (ร้อยละ 56.36) กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา (ร้อยละ 54.54) และรายการที่สถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) ดำเนินการคือ จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning เป็นต้น (ร้อยละ 49.09) กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องอย่างเหมาะสมคือ ไม่เกิน 30 คนต่อห้อง (ร้อยละ 45.45)



นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- จัดหาที่ปรึกษาของโรงเรียนเพื่อพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- โดยการนิเทศการสอน
- จัดการเรียนแบบ Project – based learning
  - มีโครงการส่งเสริมความสามารถพิเศษของผู้เรียนทางด้านศิลปะ ดนตรี
- นาฏศิลป์
- โครงการโรงเรียนส่งเสริมคุณธรรม โครงการรักการอ่านสวนสู่ฝัน
  - การประเมินผลรายบุคคลอย่างละเอียด (เพิ่มผลงาน) โดยนำทฤษฎี
- ทางการศึกษามาเป็นตัวมาตรฐาน
- มีการนิเทศระหว่างโรงเรียน (โรงเรียนพี่-โรงเรียนน้อง)
  - มีการนิเทศระหว่างโรงเรียนที่อยู่ในเครือเดียวกัน
  - มีการพูดคุยระหว่างผู้นิเทศและผู้ถูกนิเทศก่อนการเข้านิเทศแต่ละครั้ง
- เกี่ยวกับสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนและข้อตกลงในการปรับปรุงพฤติกรรมการสอน
- มีศูนย์ ICT
  - มีศูนย์การเรียนรู้ธรรมชาติ สนองพระราชดำริฯ “เศรษฐกิจพอเพียง”
  - มีโทรทัศน์สี เครื่องเล่นซีดีและคอมพิวเตอร์ไว้ที่ห้องเรียนทุกห้องเพื่อ
- ความสะดวกในการค้นคว้าและเรียนรู้ของครูและนักเรียน
- มีห้องวิทยาศาสตร์ ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้อง
- สารสนเทศ
- ห้องศูนย์สื่อ ห้องคณิตศาสตร์ ห้องสาระการดนตรีและเทคโนโลยี มี
- สวนสมุนไพร สวนพฤกษา
- ชั่วโมงการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ใน
- ระดับชั้นประถมศึกษา 25 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- มีกิจกรรมชมรมสัจจกร มีโควต้าพิเศษ กิจกรรมเทศกาลวันสำคัญ
- การเลือกตั้ง
- มีสัปดาห์พัฒนาคุณภาพชีวิต จัดค่ายวิชาการ ค่าคณิต-วิทย์
- ค่ายแม่โถเดียน
- กำหนดจำนวนนักเรียน 35-40 คนต่อห้อง จำนวนครู 20-23 ชั่วโมงต่อ
- สัปดาห์
- มีเครือข่ายในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน

ตารางที่ 15 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	จำนวน (ร้อยละ)
7.1 มีแผนการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ โดยเน้นในเรื่องความสะอาดและพื้นที่สีเขียวเพื่อให้เกิดความร่มรื่นและสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ด้วย	101 (91.81)
7.2 อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับพื้นที่ของสถานศึกษา มีความทันสมัย สวยงาม ปลอดภัยและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ	101 (91.81)
7.3 มีอาคารประกอบที่สนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุดดิจิทัล โรงยิม เป็นต้น	91 (82.72)
7.4 มีกิจกรรมป้องกันอันตรายจากอัคคีภัย เพื่อซักซ้อมการปฏิบัติตนให้ถูกต้องและปลอดภัยจากอันตราย	66 (60.00)
7.5 จัดผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาความสะอาด บำรุงรักษา โดยผู้บริหารเป็นผู้สั่งการโดยตรงและทำการตรวจสอบเป็นระยะๆ และกำหนดเป็นปฏิทินการตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน	94 (85.45)
7.6 คิดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากไฟฟ้าและอัคคีภัยในทุกบริเวณของสถานศึกษาที่อาจเกิดอุบัติเหตุขึ้นได้	87 (79.09)
7.7 มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะ	101 (91.81)
7.8 จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุน และงบดุล	104 (94.55)
7.9 จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารได้รับทราบสถานะทางการเงิน	70 (79.09)
7.10 จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา รวมทั้งงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow)	88 (80.00)
7.11 มีการคำนวณผลตอบแทน/อัตราทางการเงินอื่นๆ ประกอบงบการเงิน เช่น อัตราการหมุนเวียนเงินสด ผลตอบแทนการลงทุน เป็นต้น	41 (37.27)
7.12 มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายใน โดยการตรวจสอบบัญชีต่างๆ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และป้องกันการทุจริต	77 (70.00)
7.13 มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต	53 (48.18)

ตารางที่ 15 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	จำนวน (ร้อยละ)
7.14 จัดทำแผนงานสร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยกำหนดชุมชนที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องเข้าไปมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน	80 (72.72)
7.15 มีกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชนหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น	95 (86.36)
7.16 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน และบริเวณสถานศึกษา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และข้อแนะนำต่างๆ จากผู้ปกครอง	86 (78.18)
7.17 ให้ทุนการศึกษา/เงินช่วยเหลือแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่เดือดร้อนทางการเงิน	88 (80.00)
7.18 แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีการทำความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องมีส่วนในการพัฒนางานด้านต่างๆของสถานศึกษา	100 (90.91)
7.19 ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆที่สถานศึกษาเห็นว่าควรให้การสนับสนุนตามที่หน่วยงานราชการ/องค์กรเอกชนภายในท้องถิ่นขอความร่วมมือมา	94 (85.45)
7.20 มีระบบเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อการสื่อสารภายใน	86 (78.18)
7.21 มีการใช้และพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการเงิน การวิเคราะห์ เป็นต้น	84 (76.36)
7.22 โฆษณาและประชาสัมพันธ์เป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาในหนังสือ/วารสาร วิทยุ แนะนำตามสถานศึกษา เป็นต้น	97 (88.18)
7.23 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการริเริ่มโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง	48 (43.63)

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินงานในองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป โดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุน และงบดุล (ร้อยละ 94.55) มีแผนการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ โดยเน้นในเรื่องความสะอาดและพื้นที่สีเขียวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้ด้วย (ร้อยละ 91.81) อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับพื้นที่ของสถานศึกษา มีความทันสมัยสวยงาม ปลอดภัยและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ (ร้อยละ 91.81) มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะ (ร้อยละ 91.81) แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีการทำความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องมีส่วนในการพัฒนางานด้านต่างๆ ของสถานศึกษา (ร้อยละ 90.91) ดำเนินการโฆษณาและประชาสัมพันธ์เป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาในหนังสือ/วารสาร วิทยุ แนะนำตามสถานศึกษา เป็นต้น (ร้อยละ 88.18) มีกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชนหลัก และส่งเสริมให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ชุมชนจัดขึ้น (ร้อยละ 86.36) จัดผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาความสะอาด บำรุงรักษา โดยผู้บริหารเป็นผู้สั่งการโดยตรงและทำการตรวจสอบเป็นระยะๆ และกำหนดเป็นปฏิทินการตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน (ร้อยละ 85.45) ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่าควรให้การสนับสนุนตามที่หน่วยงานราชการ/องค์กรเอกชนภายในท้องถิ่นขอความร่วมมือมา (ร้อยละ 85.45) มีอาคารประกอบที่สนับสนุนจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น ศูนย์การเรียนรู้ ห้องสมุด ดิจิตอล โรงยิม เป็นต้น (ร้อยละ 82.72) จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษารวมทั้งงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow) (ร้อยละ 80.00) ให้ทุนการศึกษา/เงินช่วยเหลือกับนักเรียน/ผู้ปกครองที่เดือดร้อนทางการเงิน (ร้อยละ 80.00) ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากไฟฟ้าและอัคคีภัยในทุกบริเวณของสถานศึกษาที่อาจเกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ (ร้อยละ 79.09) จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารได้รับทราบสถานะทางการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำเดือน บัญชีเงินสด/ธนาคาร บัญชีลูกหนี้ ฯ (ร้อยละ 79.09) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและบริเวณสถานศึกษา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะข้อแนะนำต่างๆ จากผู้ปกครอง (ร้อยละ 78.18) มีระบบเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อการสื่อสารภายใน (ร้อยละ 78.18) การใช้และพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการเงิน การวิเคราะห์ เป็นต้น (ร้อยละ 76.36) จัดทำแผนงานสร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยกำหนดชุมชนที่สำคัญที่สถานศึกษาต้องเข้า

ไปมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน (ร้อยละ 72.72) มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายใน โดยตรวจสอบบัญชีต่างๆ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และป้องกันการทุจริต (ร้อยละ 70.00) มีกิจกรรมป้องกันอันตรายจากอัคคีภัย เพื่อซักซ้อมการปฏิบัติตนให้ถูกต้องและปลอดภัยจากอันตราย (ร้อยละ 60.00) และรายการที่สถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) ดำเนินการอยู่คือ มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต (ร้อยละ 48.18) มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการริเริ่มโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง (ร้อยละ 43.63) มีการคำนวณผลตอบแทน/อัตราทางการเงินอื่นๆ ประกอบงบการเงิน เช่น อัตราการหมุนเวียนเงินสด ผลตอบแทนการลงทุน เป็นต้น (ร้อยละ 37.27)

นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- มีการประกันวินาศภัยอาคารสถานที่
- อาคารยังอยู่ในสภาพเก่าและใหม่เพราะงบประมาณมีน้อย
- จัดการโดยใช้ระบบสารสนเทศ
- มีการตรวจสอบบัญชีโดยคณะกรรมการภายนอกอื่น (ไม่ใช่ผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต)
- มีอนุกรรมการระดับชั้นเรียน มีสมาคมผู้ปกครองและครู
- ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์บูรณาการวัฒนธรรมไทยสายใยชุมชนของจังหวัด
- จัดให้ครูผู้สอนทุกท่านได้เรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ และจัดคอมพิวเตอร์ให้ครูทุกคนไว้ใช้งานคนละ 1 เครื่อง
- มีโทรทัศน์การศึกษาวงจรปิด และจัดระบบ ICT ทุกห้องเรียน
- มีโปรแกรมห้องสมุด
- มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียน (แต่ไม่มีการจัดการด้านการตลาด) ให้ชุมชนได้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการเคลื่อนไหวภายในโรงเรียน
- ส่งจดหมายข่าวและขอความร่วมมือผู้ปกครองช่วยประชาสัมพันธ์
- จัดโครงการช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสตามสถานที่ต่างๆ
- ประกาศหน้าสถานศึกษา ออกเป็นวารสารของโรงเรียนประจำปีก่อนเปิดภาคเรียน
- ให้ผู้ปกครองบอกต่อกัน
- มีการจัดการด้านการประชาสัมพันธ์เท่านั้น
- ประชาสัมพันธ์เป็นระยะๆ ช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ โดยการ

ออกเป็นวารสารและแผ่นพับ

- ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความก้าวหน้าของโรงเรียนในลักษณะของ

วารสารและแผ่นพับ

ตารางที่ 16 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	จำนวน (ร้อยละ)
8.1 การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาต้องเป็นงานปกติ เป็น ธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความ ร่วมมือกันด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนา	80 (72.72)
8.2 รวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นๆที่เป็นที่เชื่อถือ ได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในการรวบรวมและจัดทำ เป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร	91 (82.72)
8.3 ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็น ข้อมูลเบื้องต้น และจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ	101 (91.81)
8.4 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการ และการบริหาร	66 (60.00)
8.5 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรเข้าถึง ข้อมูลได้โดยสะดวก	59 (55.45)
8.6 มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้ว ทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย	54 (49.09)
8.7 สื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง เพื่อเปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ศึกษาถึงปัญหา และใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ	55 (50.00)
8.8 เปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นหรือคู่แข่ง	69 (62.72)
8.9 สรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของทุกฝ่ายอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่ง ครั้ง เป็นการติดตามงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงาน โดยภาพรวม	102 (92.72)

ตารางที่ 16 จำนวนสถานศึกษาที่ดำเนินการในองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	จำนวน (ร้อยละ)
8.10 ทำการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ	79 (71.81)
8.11 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ	75 (68.18)
8.11 นำผลงาน/กระบวนการ/วิธีการที่ประสบความสำเร็จไปเผยแพร่ให้บุคลากรภายในได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี และอาจมีการเผยแพร่ไปภายนอก (หากมีโอกาศ)	95 (86.36)
8.12 มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งและสามารถให้ผู้ที่สนใจค้นคว้าได้สะดวก เช่น วิธีการสอนที่ครูประสบความสำเร็จ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น	32 (29.09)

จากตารางที่ 16 แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการดำเนินการในองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศโดยสถานศึกษาส่วนใหญ่ (ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป) ดำเนินการเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ สรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของทุกฝ่ายอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง เป็นการติดตามงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานโดยภาพรวม (ร้อยละ 92.72) ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บและรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น และจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ (ร้อยละ 91.81) นำผลงาน/กระบวนการ/วิธีการที่ประสบความสำเร็จไปเผยแพร่ให้บุคลากรภายในได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี และอาจมีการเผยแพร่ไปภายนอก (หากมีโอกาศ) (ร้อยละ 86.36) รวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นๆที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะในการรวบรวมและจัดทำเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร (ร้อยละ 82.72) การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาต้องเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบันเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือกันด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(ร้อยละ 72.72) ทำการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ (ร้อยละ 71.81) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ (ร้อยละ 68.18) เปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นหรือคู่แข่ง (ร้อยละ 62.72) มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหาร (ร้อยละ 60.00) และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก (ร้อยละ 55.45) สื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ศึกษาถึงปัญหา และใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (ร้อยละ 50.00) และสถานศึกษาส่วนน้อย (น้อยกว่าร้อยละ 50) มีการดำเนินการอยู่คือ มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย (ร้อยละ 49.09) มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นแหล่ง และสามารถให้ผู้สนใจค้นคว้าได้สะดวก เช่น วิธีการสอนที่ครูประสบความสำเร็จ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น (ร้อยละ 29.09)

นอกจากนี้ผู้บริหารได้แสดงรายการเพิ่มเติมในประเด็นนี้ดังนี้

- การจัดเก็บยังไม่เป็นที่น่าพอใจเพราะผู้รับผิดชอบมีการเปลี่ยนแปลง / เปลี่ยนตัว
- เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา โดยร่วมกับสภาการศึกษาแห่งชาติ สภาการวิจัยแห่งชาติ และองค์กรทางการศึกษา
- นำผลงานหรือกระบวนการที่ประสบความสำเร็จ คัดเลือกแล้วเผยแพร่ให้เพื่อนภายในสถานศึกษาเพื่อนำไปปฏิบัติ
- สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูทำผลงานทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ เช่น งานวิจัยในชั้นเรียน การเขียนบทความ นิทาน

#### ตอนที่ 4 ร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

จากข้อมูลการวิเคราะห์คุณลักษณะ วิธีการ / แนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ทั้งจากแนวคิดทางทฤษฎี การศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีความเป็นเลิศ และการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทาน ในช่วงปี 2539 – 2548 โดยใช้แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน องค์กรประกอบของระบบแบ่งออกเป็น 8 องค์กรประกอบคือ



ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โครงสร้างองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารทั่วไป และการจัดการสารสนเทศ ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบย่อย รายละเอียดมีดังนี้

ก. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดและพัฒนาทิศทางของสถานศึกษา  
แนวปฏิบัติ

1.1 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารระดับสูง

1.2 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะยาวโดยผู้บริหารระดับสูง

1.3 กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ / ความจำเป็น และตอบสนองต่อ

ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.4 ผู้บริหารคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง

1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นกระบวนการที่ครูผู้สอนจัด

ให้กับนักเรียน มีความสามารถในการนิเทศ และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานด้านวิชาการได้อย่างสะดวก

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสื่อสารเพื่อทำให้นักบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิด

ความเข้าใจร่วมกัน ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

2.1 จัดให้มีการประชุมในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อผลักดัน

นโยบายไปสู่การปฏิบัติ

2.2 วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดทั้งปี

2.3 ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2.4 เน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

2.5 มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพ

ต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.6 จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ

2.7 ส่งเสริมการบริหารงานทั้งแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบน ซึ่งจะก่อให้เกิด

การสื่อสารแบบสองทาง มีความเข้าใจร่วมกัน และลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการมอบหมายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน

#### แนวปฏิบัติ

3.1 มีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูง

3.2 มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ

3.3 มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ผู้บริหารมีการทบทวนทิศทางและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

#### แนวปฏิบัติ

4.1 กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการติดตามและประเมินผลงาน

4.2 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์

4.3 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก/ฝ่าย และในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อยเดือนละครั้ง

4.4 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน

4.5 รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป

4.6 มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี

องค์ประกอบย่อยที่ 5 ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

#### แนวปฏิบัติ

5.1 มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน

5.2 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี

5.3 สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

5.4 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

องค์ประกอบย่อยที่ 6 ผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม/ชุมชน และมีความ รับผิดชอบต่อสังคม

#### แนวปฏิบัติ

- 6.1 ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- 6.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- 6.3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม/ชุมชนหลัก

### ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 4 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นวงจรและสามารถทำซ้ำได้

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรืออื่นๆ
  - 1.2 บุคลากรภายในทุกฝ่าย รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา
  - 1.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และกลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา
  - 1.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ผู้รับผิดชอบและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- 2.2 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

- 3.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกใน

การควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน

3.2 มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม ระดับแผนก/ฝ่าย และระดับองค์กร

3.3 มีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานของทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย เป็นประจำทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

3.4 มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

3.5 ทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาว

แนวปฏิบัติ

4.1 มีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

4.2 มีการสำรวจสถานภาพของสถานศึกษาทุกปี

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

1.1 มีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น

1.2 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุมสัมมนา จากงานวิจัย เป็นต้น

1.3 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในเรื่องต่างๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง เหล่านั้น

2.2 มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

2.3 พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

2.4 มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นระยะและอย่างสม่ำเสมอ

2.5 มีความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา

2.6 มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและกิจกรรม การเรียนการสอนของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

3.1 มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.2 มีการเพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน ผู้ปกครองในแต่ละกลุ่ม

3.3 มีการลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน แล้วให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที และรายงานให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ

ง. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร มี 3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

แนวปฏิบัติ

1.1 มีการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นกลุ่ม ฝ่าย แผนก ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา

1.2 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้อย่างครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน

1.3 มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

1.4 โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน)

1.5 โครงสร้างองค์กรตอบสนองนโยบายของผู้บริหารสูงสุด  
องค์ประกอบย่อยที่ 2 โครงสร้างองค์กรของสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดี

#### แนวปฏิบัติ

2.1 จัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

2.2 จัดบุคลากรครบตามตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร

2.3 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ

2.4 มีการกำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและการพัฒนา นอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง

#### แนวปฏิบัติ

3.1 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของสถานศึกษา และเพื่อความคล่องตัว

**จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย**

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

1.1 มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยแต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลน/ต้องการต่อผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ

1.2 มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และหรือการจ้างงานรับเหมาจากภายนอก โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า

1.3 มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน

และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน

1.4 ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงาน

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

2.1 มีการประชุมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกคน เพื่อแนะนำเรื่องต่างๆเกี่ยวกับสถานศึกษา ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น

2.2 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรใหม่

2.3 มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยทำการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ สอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ เป็นต้น โดยกำหนดเป็นชั่วโมงต่อคนต่อปีไว้อย่างชัดเจน

2.4 บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับความต้องการ/ความจำเป็นของแต่ละบุคคล

2.5 จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น โดยสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้

2.7 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น บริการห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่นๆ

2.8 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การขยายผลการอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่มประจำวัน/สัปดาห์ การฝึกงานต่างกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

2.9 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ความรู้และทักษะต่างๆระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น สถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน สถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น ฯ

2.10 มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องต่างๆของสถานศึกษาให้

บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การตีพิมพ์ การติดตามผลการดำเนินงาน การออกวารสาร เป็นต้น

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

3.1 มีแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกฝ่าย

3.2 ใช้บุคคลหลายกลุ่มเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรง ได้แก่ การประเมินตนเอง กลุ่มประเมิน ฝ่ายประเมิน และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้น โดยเฉพาะเป็นผู้ประเมิน

3.3 นำผลการประเมินเทียบกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับผล เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเงินเดือน/เลื่อนขั้น

3.4 มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ

#### แนวปฏิบัติ

4.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

4.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ/อนุกรรมการฝ่ายต่างๆ โดยมีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจตัดสินใจดำเนินงาน และพร้อมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มสาระ กลุ่มสายชั้น เป็นต้น

4.3 มีการมอบหมายอำนาจให้ผู้นำในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่งการ

4.4 จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาตามความรู้ความสามารถและความสนใจ โดยเน้นการรวมกลุ่มแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างใกล้ชิด

4.4 บุคลากรในกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการดำเนินงานเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา



องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ

#### แนวปฏิบัติ

5.1 จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลายนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น เครื่องแบบ การประกันชีวิต รางวัลครุฑน่าน เบี้ยขยัน โบนัส กองทุนต่างๆ การจัดงานให้เนื่องในโอกาสสำคัญ เป็นต้น

5.2 มีการให้รางวัล ยอมรับและเผยแพร่ผลงานของบุคลากร/กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

5.3 การเลื่อนขั้น / ตำแหน่งพิจารณาจากบุคลากรภายในเป็นหลัก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

5.4 มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อการเรียนรู้งาน การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น

5.5 มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับองค์กรและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน

5.6 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง เช่น โครงการพัฒนาจิต

องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

6.1 มีการตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของบุคลากรภายใน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม พิจารณาจากอัตราการลาออก และอัตราการหยุดงาน

6.2 มีกิจกรรมที่ดูแลให้สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย เช่น กิจกรรม 5ส

6.3 จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวก สบาย ปลอดภัย และมีสุขลักษณะที่ดี เช่น ห้องทำงานที่มี อากาศถ่ายเทได้ดี มีมุมสันทนาการ มุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องน้ำเฉพาะ เป็นต้น

6.4 จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้เพียงพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์ประจำห้อง เป็นต้น

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ มี 7 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

1.1 แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรหรือให้ข้อเสนอแนะ

1.2 มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา/

1.3 มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.4 มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาและสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง

1.5 มีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาและสายชั้นเพื่อกำหนดแนวทางการเรียนการสอนและเป้าหมายการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน

1.6 มีการทบทวน/พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี โดยใช้สารสนเทศในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐานสำคัญการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล

แนวปฏิบัติ

2.1 แผนการสอนได้รับการตรวจสอบก่อนนำไปสอน และเป็นแผนการสอนที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมความสามารถในทุกด้านของนักเรียน และสอดคล้องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา

2.2 มีการสอนแบบทีม เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กับครูผู้สอนที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง

2.3 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การสอนแบบโครงการ การสอนแบบบูรณาการ Brain-based learning ฯลฯ

2.4 มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ และสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

2.5 ครูผู้สอนทุกคนทำวิจัยชั้นเรียน โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาการสอนและนักเรียน

2.6 มีโครงการ/โปรแกรมพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพ / ความสามารถ / ความสนใจ

ของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ โครงการซ่อมเสริม ชมรมต่างๆ ฯ  
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 3.1 แผนการสอนมีการกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์การวัด/ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน
- 3.2 มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรมเนื้อหาวิชา และระดับการศึกษา โดยเป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคล
- 3.3 มีการสรุปผลการวัดและประเมินผลเป็นสารสนเทศที่สำคัญ และนำผลที่สรุปได้มาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน/หลักสูตร ซึ่งอาจใช้การวิจัยชั้นเรียนเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา
- 3.4 มีการแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทุกครั้งและทันที
- 3.5 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับชาติ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา/จังหวัด
- 3.6 กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปี
- 3.7 จัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ

#### แนวปฏิบัติ

- 4.1 กำหนดปฏิทินการนิเทศตลอดภาคเรียน/ปีการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยมีเป้าหมายให้ครูผู้สอนได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละครั้ง และกำหนดผู้นิเทศไว้ในปฏิทินไว้ด้วย
- 4.2 ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ ครูผู้สอน นิเทศกันเอง หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหาร
- 4.3 ใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา/แนะนำ การนิเทศก่อนสอน เป็นต้น
- 4.4 มีการนิเทศจากบุคคลภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญ
- 4.5 มีการบันทึกและแจ้งผลการนิเทศให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบทุกครั้ง เพื่อให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาการสอน

องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้

#### แนวปฏิบัติ

5.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพียง

5.2 มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้ครูผู้สอนใช้สื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

5.3 มีสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ศูนย์การเรียนรู้ และสถานที่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ

5.4 จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษามีการจัดห้องเรียน ชั่วโมงการสอน และกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน

แนวปฏิบัติ

6.1 กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน

6.2 กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

6.3 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ / ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม การเข้าค่ายวิชาการ สถานักเรียน เป็นต้น

6.4 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียนตลอดปี การศึกษา เช่น สัปดาห์พัฒนาคุณภาพชีวิต ค่าธรรมเนียม การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น

6.5 มีการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน เช่น บริการสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

องค์ประกอบย่อยที่ 7 สถานศึกษามีการสร้างและจัดการบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

แนวปฏิบัติ

7.1 ห้องเรียนมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกและมีอุปกรณ์ที่ช่วยในการถ่ายเทอากาศ ได้แก่ พัดลม เครื่องปรับอากาศ

7.2 มีอุปกรณ์ต่างๆในห้องเรียนที่อำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน เช่น ตู้เก็บของส่วนตัว ชั้นวางของ โต๊ะและเก้าอี้ที่มีขนาดเหมาะสมกับวัย มุมต่างๆ เป็นต้น

7.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความสะอาดของห้องเรียนและอุปกรณ์ต่างๆให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อย่างดี

7.4 จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและส่งเสริมจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุดธรรมชาติ พื้นที่สีเขียวภายในบริเวณโดยรอบ เป็นต้น

7.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในหลากหลายรูปแบบ

7.6 สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและหรือต่างประเทศ

#### ข. องค์กรประกอบด้านการบริหารทั่วไป มี 5 องค์กรประกอบย่อย

องค์กรประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการออกแบบและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ

##### แนวปฏิบัติ

1.1 อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนรู้ การสอน และการบริหารจัดการ

1.2 อาคารสถานที่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และสนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา

1.3 มีแผนงานด้านอาคารสถานที่ประจำปี โดยเน้นในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย ความสะอาดและพื้นที่สีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมในการใช้งาน และมีความร่มรื่น เป็นแหล่งพักผ่อน และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วย

1.4 ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการบำรุงรักษา ซ่อมแซมและตรวจสอบสภาพการใช้งานของอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยรอบของสถานศึกษา โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำการโดยเฉพาะ

1.5 ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากระบบไฟฟ้าและอัคคีภัยตามบริเวณต่าง ๆ

1.7 มีกิจกรรมการซักซ้อมการใช้/ป้องกันอัคคีภัย เช่น การซ้อมการใช้เครื่องดับเพลิง การซ้อมการเตือนภัย เป็นต้น

องค์กรประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้

##### แนวปฏิบัติ

2.1 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชีรับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยตรง

2.2 จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำปี และงบดุล

2.3 จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบสถานะทางการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำเดือน กระแสเงินสด บัญชีธนาคาร

2.4 จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา และงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow) เพื่อป้องกันปัญหาการขาดเงินสด และการเตรียมหาแหล่งเงิน

2.5 มีการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน / อัตราทางการเงินอื่นๆ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าและความเสี่ยงทางการเงิน

2.6 มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายในเพื่อป้องกันการทุจริต

2.7 มีการตรวจสอบบัญชีทุกปีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน  
แนวปฏิบัติ

3.1 กำหนดชุมชนหลักที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ

3.2 จัดทำแผนงานความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนหลักที่สถานศึกษากำหนดไว้

3.2 จัดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยพัฒนาชุมชนหลัก และส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนนั้นๆ

3.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน รวมทั้งให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนด้วย

3.4 ให้ทุนการศึกษาหรือผ่อนผันทางการเงินแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่มีความจำเป็น/ความเดือดร้อนทางการเงิน

3.5 แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยชี้แจงบทบาทและความสำคัญให้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาสถานศึกษา

3.6 มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาร่วมกัน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ  
แนวปฏิบัติ

4.1 มีระบบการเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อความคล่องตัวในการสื่อสารภายในสถานศึกษา

4.2 มีการใช้/พัฒนาโปรแกรมต่างๆที่ช่วยในเรื่องการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมการเงินการบัญชี โปรแกรมการวิเคราะห์ โปรแกรมข้อมูลนักเรียน โปรแกรมห้องสมุด เป็นต้น

4.3 มีศูนย์คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบเฉพาะ

องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์  
แนวปฏิบัติ

- 5.1 มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์กิจการต่างๆ ของสถานศึกษาต่อสาธารณะ
- 5.2 มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาตามสื่อ การออกแนะแนวตามที่ต่างๆ เป็นต้น
- 5.3 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการสื่อสารกิจกรรมของสถานศึกษาให้กลุ่ม/เครือข่าย/ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง
- 5.4 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจก่อนเริ่มโครงการ

**ข. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ มี 3 องค์ประกอบย่อย**

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ

แนวปฏิบัติ

- 1.1 การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร
- 1.3 ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น แล้วจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ
- 1.4 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงาน/บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย
- 1.5 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในงานด้านวิชาการและการบริหาร
- 1.6 มีการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศที่จัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ
- 1.7 มีการประสานการใช้ประโยชน์ข้อมูล สารสนเทศกับสถานศึกษาอื่น/เขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาดังอยู่ และหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย
  - 2.2 มีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งครั้ง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ
  - 2.3 มีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง แล้วร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูล/แนวทางในการปรับปรุง/พัฒนางาน
  - 2.4 มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา
  - 2.5 มีการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน
  - 2.6 มีการรายงานผลการดำเนินงานให้สาธารณชนได้รับทราบ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้

### แนวปฏิบัติ

- 3.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- 3.2 มีการนำเสนอผลงานที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและหรือภายนอกได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี การออกวารสารฯ
- 3.3 สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนทำผลงานทางวิชาการ
- 3.4 มีการรวบรวมและเก็บความรู้ต่างๆของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งและสามารถให้ผู้ที่สนใจมาค้นคว้าได้ เช่น วิธีการสอนที่ประสบผลสำเร็จ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น
- 3.5 สนับสนุนให้มีกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ 5 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา  
 เอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยในตอนนี้นำแบ่งออกเป็น 2 ส่วนตามวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ

- 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น



ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้น

ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบสอบถามถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการกำหนดและพัฒนา  
ทิศทางของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์กรประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	x	SD.	ความหมาย
1.1 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารระดับสูง	4.18	0.83	มาก
1.2 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะยาวโดยผู้บริหารระดับสูง	4.37	0.80	มาก
1.3 กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ / ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	4.75	0.44	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง	4.25	1.00	มาก
1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้น กระบวนการที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน มีความสามารถ ในการนิเทศ และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ปรึกษาหารือ เกี่ยวกับงานด้านวิชาการได้อย่างสะดวก	4.25	1.34	มาก

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
องค์กรประกอบย่อยเรื่องการกำหนดและพัฒนาทิศทางของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดคือ  
กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ / ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของ  
นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (4.75) และอยู่ในระดับมากที่สุดคือ กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะ

ยาวโดยผู้บริหารระดับสูง (4.37) ผู้บริหารคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง (4.25) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นกระบวนการที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน มีความสามารถในการนิเทศ และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานด้านวิชาการได้อย่างสะดวก (4.25) และกำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารระดับสูง (4.18)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	X	S.D.	ความหมาย
2.1 จัดให้มีการประชุมในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	4.75	0.44	มากที่สุด
2.2 วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดทั้งปี	4.68	0.60	มากที่สุด
2.3 ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	4.50	0.63	มาก
2.4 เน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.68	0.47	มากที่สุด
2.5 มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.68	0.60	มากที่สุด
2.6 จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายใน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	4.68	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 18 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการสื่อสารเพื่อทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาในระดับมากที่สุดคือ จัดให้มีการประชุมในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (4.75) วางแผนการ

ประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดทั้งปี (4.68) เน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง (4.68) มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับ เป้าหมายที่กำหนดไว้ (4.68) จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (4.68) และในระดับมากคือ ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุม ตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด (4.50)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการมอบหมายอำนาจและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงาน แทนผู้บริหารระดับสูง	4.56	1.03	มากที่สุด
3.2 มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การ สนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในงาน ที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ	4.75	0.44	มากที่สุด
3.3 มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมี หน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและ พัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประเด็นพิจารณาเรื่องการมอบหมายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในอยู่ใน ระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ (4.75) มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมี หน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา

(4.75) และมีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูง (4.58)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับมีการทบทวนทิศทางและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	x	S.D.	ความหมาย
4.1 กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อการติดตามและประเมินผลงาน	4.50	0.81	มาก
4.2 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์	4.81	0.40	มากที่สุด
4.3 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก/ฝ่าย และในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อยเดือนละครั้ง	4.18	0.65	มาก
4.4 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน	4.56	0.72	มากที่สุด
4.5 รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป	4.68	0.70	มากที่สุด
4.6 มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 20 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องบริหารมีการทบทวนทิศทางและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์ (4.81) มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี (4.75) รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป (4.68) มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน (4.56) และอยู่ในระดับมากที่สุดคือกำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจนเพื่อการติดตามและประเมินผลงาน (4.50) และ

มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก /ฝ่าย และในคณะกรรมการบริหาร อย่างน้อยเดือนละครั้ง (4.18)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์กรประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	x	S.D.	ความหมาย
5.1 มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน	4.68	0.60	มากที่สุด
5.2 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี	4.81	0.40	มากที่สุด
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น	4.37	0.88	มาก
5.4 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี	4.50	1.09	มาก

จากตารางที่ 21 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรประกอบย่อยเรื่องผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องอยู่ในระดับมากที่สุดคือ กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี (4.81) มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน (4.68) และอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (4.50) และสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น (4.50)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม / ชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	x	S.D.	ความหมาย
6.1 ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชน หลักอย่างสม่ำเสมอ	4.93	0.25	มากที่สุด
6.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ	4.93	0.25	มากที่สุด
6.3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม/ชุมชนหลัก	4.81	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 22 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม / ชุมชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชน หลักอย่างสม่ำเสมอ (4.93) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลัก อย่างสม่ำเสมอ (4.93) และ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม/ชุมชนหลัก (4.81)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นวงจรและสามารถทำซ้ำได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	x	S.D.	ความหมาย
1.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรืออื่นๆ	4.87	0.34	มากที่สุด
1.2 บุคลากรภายในทุกฝ่าย รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของสถานศึกษา	4.68	0.47	มากที่สุด
1.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.81	0.40	มากที่สุด
1.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นวงจรและสามารถทำซ้ำได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรืออื่นๆ (4.87) มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (4.81) มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กร (4.75) และบุคลากรภายในทุกฝ่าย รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา (4.68)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแผน  
กลยุทธ์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	x	S.D.	ความหมาย
2.1 สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำ แผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่าง ชัดเจน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	4.81	0.40	มากที่สุด
2.2 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึง โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	4.87	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
องค์ประกอบย่อยเรื่องการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับ  
จากค่ามากไปน้อยดังนี้ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและ  
วัฒนธรรมองค์กร (4.87) และสถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติ  
การประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่าง  
ชัดเจน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (4.81)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์  
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตาม กลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และ ทบทวนผลการดำเนินงาน	4.81	0.35	มากที่สุด



ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการควบคุมกลยุทธ์  
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	x	S.D.	ความหมาย
3.2 มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม ระดับแผนก/ฝ่าย และระดับองค์กร	4.81	0.40	มากที่สุด
3.3 มีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายเป็นประจำทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ	4.87	0.34	มากที่สุด
3.4 มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.81	0.40	มากที่สุด
3.5 ทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการควบคุมกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายเป็นประจำทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ (4.87) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน (4.81) มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม ระดับแผนก/ฝ่าย และระดับองค์กร (4.81) มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษาโดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (4.81) และทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา (4.75)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการทบทวนกลยุทธ์ระยะยาวตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	x	S.D.	ความหมาย
4.1 มีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	4.81	0.40	มากที่สุด
4.2 มีการสำรวจสถานภาพของสถานศึกษาทุกปี	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาวอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งบางครั้งอาจมีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (4.81) และมีการสำรวจสถานภาพของสถานศึกษาทุกปี (4.68)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ฯ	x	S.D.	ความหมาย
1.1 มีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่การออกแบบและ พัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น	4.18	1.10	มาก

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ฯ	x	S.D.	ความหมาย
1.2 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุมสัมมนา จากงานวิจัย เป็นต้น	4.75	0.44	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ	4.56	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุม สัมมนา จากงานวิจัย เป็นต้น (4.75) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ (4.56) และอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่การออกแบบและ พัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น (4.18)

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ฯ	x	S.D.	ความหมาย
2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการความคาดหวังเหล่านั้น	4.87	0.34	มากที่สุด
2.2 มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	4.75	0.44	มากที่สุด
2.3 พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	4.62	0.50	มากที่สุด
2.4 มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นระยะและอย่างสม่ำเสมอ	4.50	1.03	มาก
2.5 มีความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา	4.93	0.25	มากที่สุด
2.6 มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 28 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา (4.93) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และ

ผู้เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น (4.87) มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (4.75) มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับรู้เกี่ยวกับหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา (4.75) พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (4.62) และอยู่ในระดับมากคือ มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ได้รับทราบเป็นระยะและอย่างสม่ำเสมอ (4.50)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียนฯ	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.81	0.40	มากที่สุด
3.2 มีการเพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของ นักเรียน ผู้ปกครองในแต่ละกลุ่ม	4.81	0.40	มากที่สุด
3.3 มีการลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน แล้วให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที และรายงานให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นพิจารณาเรื่องการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย (4.81) มีการเพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของ

นักเรียน ผู้ปกครองในแต่ละกลุ่ม (4.81) และมีการลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน แล้วให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที และรายงานให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ (4.75)

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างองค์กร ที่มีความคล่องตัวตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ง. องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์กร	x	S.D.	ความหมาย
1.1 มีการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นกลุ่ม ฝ่าย แผนกที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะ ของสถานศึกษา	4.68	0.47	มากที่สุด
1.2 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้ อย่างครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละ ตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน	4.75	0.57	มากที่สุด
1.3 มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจ หน้าที่และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา	4.81	0.40	มากที่สุด
1.4 โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดของสถาน ศึกษา (จำนวนนักเรียน)	4.81	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 30 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจ หน้าที่และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา(4.81) โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมกับขนาดของ สถานศึกษา (4.81) จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้อย่างครบถ้วน โดย กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่ง งานไว้อย่างชัดเจน(4.75) และมีการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นกลุ่ม ฝ่าย แผนกที่ ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา (4.68)

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ง. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร	x	S.D.	ความหมาย
2.1 จัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สาขาการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง	4.75	0.44	มากที่สุด
2.2 จัดบุคลากรครบตามตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร	4.75	0.44	มากที่สุด
2.3 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้อำนาจหน้าที่รับผิดชอบ	4.62	0.57	มากที่สุด
2.4 มีการกำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและการพัฒนานอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์	4.68	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 31 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องโครงสร้างองค์กรของสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสารและการประสานงานที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์กร สาขาการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง (4.75) จัดบุคลากรครบตามตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร (4.75) มีการกำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้าน

การปรับปรุงและการพัฒนานอกเหนือจากงานตามหน้าที่ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรม การปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ (4.68) และโครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับผิดชอบ (4.62)

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยน  
โครงสร้างองค์กรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ง. องค์กรประกอบด้านโครงสร้างองค์กร	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของสถานศึกษา และเพื่อความคล่องตัว	4.68	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 32 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของสถานศึกษาและเพื่อความคล่องตัว (4.68)

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์กรประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
1.1 มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยแต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลน/ต้องการต่อผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ	4.75	0.57	มากที่สุด
1.2 มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งในลักษณะที่เป็นการทำงานประจำ และหรือการทำงานรับเหมาจากภายนอก โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า	4.68	0.47	มากที่สุด



ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
1.3 มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน	4.56	0.51	มากที่สุด
1.4 ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบสอน และการทดลองปฏิบัติงาน	4.87	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 33 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบสอน และการทดลองปฏิบัติงาน (4.87) มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยแต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลน/ต้องการต่อผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ (4.75) มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และหรือการจ้างงานรับเหมาจากภายนอก โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า (4.68) และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน (4.57)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
2.1 มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกคน เพื่อแนะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น	4.62	0.61	มากที่สุด
2.2 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรใหม่	4.87	0.34	มากที่สุด
2.3 มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยทำการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ สอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ เป็นต้น โดยกำหนดเป็นชั่วโมงต่อคนต่อปีไว้อย่างชัดเจน	4.68	0.60	มากที่สุด
2.4 บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับความต้องการ/ความจำเป็นของแต่ละบุคคล	4.62	0.61	มากที่สุด
2.5 จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้อย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น	4.87	0.34	มากที่สุด
2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น โดยสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้	4.93	0.25	มากที่สุด
2.7 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.81	0.40	มากที่สุด

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
2.8 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การขยายผลการอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่ม ประจำวัน/สัปดาห์ การฝึกงาน ต่างกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น	4.87	0.34	มากที่สุด
2.9 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ความรู้และทักษะต่างๆระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น สถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน สถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น เป็นต้น	4.75	0.44	มากที่สุด
2.10 มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องต่างๆของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การตีพิมพ์ การติดตามผลการดำเนินงาน การออกวารสาร เป็นต้น	4.68	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 34 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น โดยสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้ (4.93) จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรใหม่ (4.87) จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้อย่างเพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น (4.87) มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การขยายผลการอบรม

การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่ม ประจำวัน/สัปดาห์ การฝึกงาน ต่างกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น (4.87) มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น บริการ ห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่นๆ (4.81) มีกิจกรรมแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ความรู้และทักษะต่างๆระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น สถานศึกษาที่เป็น เครือข่ายเดียวกัน สถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น เป็นต้น (4.75) มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยทำ การสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ สอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ เป็นต้น โดยกำหนดเป็น ชั่วโมงต่อคนต่อปีไว้อย่างชัดเจน (4.68) มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องต่างๆ ของ สถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติด ประกาศ การติดตามผลการดำเนินงาน การออกวารสาร เป็นต้น (4.68) และมีการปฐมนิเทศ บุคลากรใหม่ทุกคน เพื่อแนะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสถานศึกษาหลักสูตรวัฒนธรรมองค์กรที่พึง ประสงค์ และช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น (4.62)

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกฝ่าย	4.87	0.34	มากที่สุด
3.2 ใช้บุคคลหลายกลุ่มเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะผู้ที่ ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรง ได้แก่ การประเมินตนเอง กลุ่มประเมิน ฝ่ายประเมิน และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้น โดยเฉพาะเป็นผู้ประเมิน	4.75	0.44	มากที่สุด
3.3 นำผลการประเมินเทียบกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่ กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับผล เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็น ข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเงินเดือน/เลื่อนขั้น	4.68	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
3.4 มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ	4.50	0.63	มาก

จากตารางที่ 35 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกฝ่าย (4.87) ใช้นุคคลหลายกลุ่มเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรง ได้แก่ การประเมินตนเอง กลุ่มประเมิน ฝ่ายประเมิน และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้น โดยเฉพาะเป็นผู้ประเมิน (4.75) นำผลการประเมินเทียบกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับผลเพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเงินเดือน/เลื่อนขั้น (4.68) และอยู่ในระดับมากที่สุดคือ มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ (4.50)

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
4.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย	4.75	0.57	มากที่สุด
4.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถตัดสินใจและรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มสาระ ฯ	4.87	0.34	มากที่สุด

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
4.3 มีการมอบหมายอำนาจให้ผู้นำในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่งการ	4.93	0.25	มากที่สุด
4.4 จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา ตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยเน้นการรวมกลุ่มแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างใกล้ชิด	4.62	0.61	มากที่สุด
4.5 บุคลากรในกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.75	0.57	มากที่สุด

จากตารางที่ 36 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการมอบหมายอำนาจให้ผู้นำในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่งการ (4.93) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ/อนุกรรมการฝ่ายต่างๆ โดยมีความเป็นอิสระ ก่อตั้งตัวสามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจตัดสินใจดำเนินงานและพร้อมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มสาระ กลุ่มสายชั้น เป็นต้น (4.87) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย (4.75) บุคลากรในกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา (4.75) และจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆ ที่

สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยเน้นการรวมกลุ่มแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างใกล้ชิด (4.62)

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
5.1 จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลาย นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น เครื่องแบบ การประกันชีวิต รางวัลครุฑน่าน เบี้ยขยัน กองทุนต่างๆ การจัดงานให้เนื่องในโอกาสสำคัญ	4.56	1.03	มากที่สุด
5.2 มีการให้รางวัล ขอมรับและเผยแพร่ผลงานของบุคลากร /กลุ่มที่มีผลงานดีเด่นทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน	4.93	0.25	มากที่สุด
5.3 การเลื่อนขั้น / ตำแหน่งพิจารณาจากบุคลากรภายในเป็นหลักเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ	4.93	0.25	มากที่สุด
5.4 มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อการเรียนรู้ งาน การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น	4.62	0.61	มากที่สุด
5.5 มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับองค์กรและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.62	0.50	มากที่สุด
5.6 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง	4.68	0.47	มากที่สุด

จากตารางที่ 37 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการให้รางวัล ขอมรับและเผยแพร่ผลงานของบุคลากร/กลุ่มที่มีผลงานดีเด่นทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (4.93) การเลื่อนขั้น / ตำแหน่งพิจารณาจากบุคลากรภายในเป็นหลักเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ (4.93) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง เช่น โครงการพัฒนาจิต (4.68) มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อการเรียนรู้งานการส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น (4.62) มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับองค์กรและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน (4.62) และจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลาย นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น เครื่องแบบ การประกันชีวิต รางวัลครุฑาน เบี้ยขยัน โบนัส กองทุนต่างๆ การจัดงานให้เนื่องในโอกาสสำคัญ เป็นต้น (4.56)

ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
6.1 มีการตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของบุคลากรภายใน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม พิจารณาจากอัตรา การลาออกและการหยุดงาน	4.43	0.40	มาก
6.2 มีกิจกรรมที่ดูแลให้สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย เช่น กิจกรรม 5ส	4.68	0.34	มากที่สุด
6.3 จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวก สบาย ปลอดภัย และมีสุขลักษณะที่ดี	4.75	0.34	มากที่สุด



ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	x	S.D.	ความหมาย
6.4 จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้อย่างพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายในเครื่องคอมพิวเตอร์ประจำห้อง เป็นต้น	4.75	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 38 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวกสบาย ปลอดภัย และมีสุขลักษณะที่ดี เช่น ห้องทำงานที่มีอากาศถ่ายเทได้ดี มีมุมสันทนการ มุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องน้ำเฉพาะ เป็นต้น (4.75) จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้อย่างพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายในเครื่องคอมพิวเตอร์ประจำห้อง เป็นต้น (4.75) มีกิจกรรมที่ดูแลให้สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบสะอาด และปลอดภัย เช่น กิจกรรม 5ส (4.68) และอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีการตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของบุคลากรภายใน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม พิจารณาจากอัตราการลาออกและการหยุดงาน (4.43)

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 39 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมของเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
1.1 แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรหรือให้ข้อเสนอแนะ	4.81	0.40	มากที่สุด
1.2 มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา	4.87	0.34	มากที่สุด
1.3 มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	4.81	0.40	มากที่สุด
1.4 มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาและสอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง	4.87	0.34	มากที่สุด
1.5 มีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาและสายชั้นเพื่อกำหนดแนวทางการเรียนการสอนและเป้าหมายการเรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน	4.87	0.34	มากที่สุด
1.6 มีการทบทวน/พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี โดยใช้สารสนเทศในการ ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐานสำคัญการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง	4.87	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 39 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา (4.87) มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่เป็นลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาและสอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง (4.87) มีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาและสายชั้นเพื่อกำหนดแนวทางการเรียนการสอนและเป้าหมายการ

เรียนรู้ในแต่ละระดับชั้นให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน (4.87) มีการทบทวน/พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี โดยใช้สารสนเทศในการ ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง (4.87) แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรหรือให้ข้อเสนอแนะ (4.81) และมีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง (4.81)

ตารางที่ 40 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ล. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
2.1 แผนการสอน ได้รับการตรวจสอบก่อนนำไปสอน และเป็นแผนการสอนที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สอนที่ส่งเสริมความสามารถในทุกด้านของนักเรียน และสอดคล้องคุณลักษณะพึงประสงค์ของสถานศึกษา	4.75	0.44	มากที่สุด
2.2 มีการสอนแบบทีม เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กับครู ผู้สอนที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง	4.81	0.40	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรม การเรียนการสอนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา เช่น การสอนแบบโครงการ การสอน แบบบูรณาการ Brain -based learning ฯลฯ	4.68	0.60	มากที่สุด
2.4 มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ และสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง	4.87	0.34	มากที่สุด
2.5 ครูผู้สอนทุกคนทำวิจัยชั้นเรียน โดยเน้นการวิจัยเชิง ปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาการสอนและนักเรียน	4.81	0.40	มากที่สุด
2.6 มีโครงการ/โปรแกรมพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพ / ความ สามารถ / ความสนใจของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ โครงการซ่อมเสริม ชมรมต่างๆ ฯ	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 40 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิดวิเคราะห์ และสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (4.87) มีการสอนแบบทีม เพื่อให้นักเรียนได้เรียนรู้กับครูผู้สอนที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง (4.81) ครูผู้สอนทุกคนทำวิจัยชั้นเรียน โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาการเรียนการสอนและนักเรียน (4.81) แผนการสอนได้รับการตรวจสอบก่อนนำไปสอนและเป็นแผนการสอนที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริมความสามารถในทุกด้านของนักเรียน และสอดคล้องคุณลักษณะพึงประสงค์ของสถานศึกษา (4.75) มีโครงการ/โปรแกรมพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพ / ความสามารถ / ความสนใจของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ โครงการซ่อมเสริม ชมรมต่างๆ ฯ (4.75)ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การสอนแบบโครงการ การสอนแบบบูรณาการ Brain-based learning ฯ (4.68)

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของนักเรียนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
3.1 แผนการสอนมีการกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์การวัด/ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน	4.68	0.47	มากที่สุด
3.2 มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เนื้อหาวิชา และระดับการศึกษา โดยเป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคล	4.75	0.44	มากที่สุด
3.3 มีการสรุปผลการวัดและประเมินผลเป็นสารสนเทศที่สำคัญ และนำผลที่สรุปได้มาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน/หลักสูตร ซึ่งอาจใช้การวิจัยชั้นเรียนเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา	4.87	0.34	มากที่สุด
3.4 มีการแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทุกครั้งและทันที	4.81	0.40	มากที่สุด

ตารางที่ 41 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ของนักเรียนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
3.5 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับชาติ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา/จังหวัด	4.87	0.34	มากที่สุด
3.6 กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปี	4.81	0.40	มากที่สุด
3.7 จัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง	4.75	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 41 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการสรุปผลการวัดและประเมินผลเป็นสารสนเทศที่สำคัญ และนำผลที่สรุปได้มาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน/หลักสูตร ซึ่งอาจใช้การวิจัยชั้นเรียนเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา (4.87) ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับชาติ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา/จังหวัด (4.87) มีการแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทุกครั้งและทันที (4.81) กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปี (4.81) มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เนื้อหาวิชา และระดับการศึกษา โดยเป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคล (4.75) จัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง (4.75) และแผนการสอนมีการกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์การวัด/ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน (4.68)

ตารางที่ 42 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการนิเทศอย่างเป็นระบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
4.1 กำหนดปฏิทินการนิเทศตลอดภาคเรียน/ปีการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยมีเป้าหมายให้ครูผู้สอนได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละครั้งและกำหนดผู้นิเทศไว้ในปฏิทินไว้ด้วย	4.75	0.44	มากที่สุด
4.1 ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ ครูผู้สอน นิเทศกันเอง หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหาร	4.87	0.34	มากที่สุด
4.3 ใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา/แนะนำ การนิเทศก่อนสอน เป็นต้น	4.81	0.40	มากที่สุด
4.4 มีการนิเทศจากบุคคลภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญ	4.87	0.34	มากที่สุด
4.5 มีการบันทึกและแจ้งผลการนิเทศให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบทุกครั้งเพื่อให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาการสอน	4.81	0.72	มากที่สุด

จากตารางที่ 42 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการนิเทศอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ ครูผู้สอน นิเทศกันเอง หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหาร (4.87) มีการนิเทศจากบุคคลภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญ (4.87) ใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา/แนะนำ การนิเทศก่อนสอน เป็นต้น (4.81) มีการบันทึกและแจ้งผลการนิเทศให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบทุกครั้งเพื่อให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาการสอน (4.81) และกำหนดปฏิทินการนิเทศตลอดภาคเรียน/ปีการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยมีเป้าหมายให้ครูผู้สอนได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละครั้งและกำหนดผู้นิเทศไว้ในปฏิทินไว้ด้วย (4.75)

ตารางที่ 43 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
5.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอนโดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพียง	4.87	0.34	มากที่สุด
5.2 มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้ครูผู้สอนใช้สื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า	4.81	0.40	มากที่สุด
5.3 มีสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ศูนย์การเรียนรู้ และสถานที่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ	4.75	0.44	มากที่สุด
5.4 จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น	4.81	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 43 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอนโดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพียง (4.87) มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้ครูผู้สอนใช้สื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า (4.81) จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น (4.81) และมีสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ศูนย์การเรียนรู้ และสถานที่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ (4.75)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 44 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดห้องเรียน ชั่วโมง การสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
6.1 กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน	4.81	0.54	มากที่สุด
6.2 กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	4.18	0.98	มาก
6.3 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ / ศักยภาพ ของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม การเข้าค่าย วิชาการ สถานักเรียน เป็นต้น	4.50	0.81	มาก
6.4 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับ นักเรียนตลอดปีการศึกษา เช่น สัปดาห์พัฒนาคุณภาพ ชีวิต ค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น	4.75	0.44	มากที่สุด
6.5 มีการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน เช่น บริการสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น	4.81	0.40	มากที่สุด

จากตารางที่ 44 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ องค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดห้องเรียน ชั่วโมงการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน (4.81) มีการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน เช่น บริการสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น (4.81) มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียนตลอดปีการศึกษา เช่น สัปดาห์พัฒนาคุณภาพชีวิต ค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น (4.75) และอยู่ในระดับมากที่สุดนี้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ / ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม การเข้าค่ายวิชาการ สถานักเรียน เป็นต้น (4.50) และกำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ (4.18)



ตารางที่ 45 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างและการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	x	S.D.	ความหมาย
7.1 ห้องเรียนมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกและมีอุปกรณ์ที่ช่วยในการถ่ายเทอากาศ ได้แก่ พัดลม เครื่องปรับอากาศ	4.75	0.44	มากที่สุด
7.2 มีอุปกรณ์ต่างๆในห้องเรียนที่อำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน เช่น ตู้เก็บของส่วนตัว ชั้นวางของ โต๊ะและเก้าอี้ที่มีขนาดเหมาะสมกับวัย มุมต่างๆ เป็นต้น	4.87	0.34	มากที่สุด
7.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความสะอาดของห้องเรียนและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้เป็นอย่างดี	4.75	0.57	มากที่สุด
7.4 จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและส่งเสริมจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด ธรรมชาติ พื้นที่สีเขียวภายในบริเวณโดยรอบ เป็นต้น	4.81	0.40	มากที่สุด
7.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในหลากหลายรูปแบบ	4.81	0.40	มากที่สุด
7.6 สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและหรือต่างประเทศ	4.62	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 45 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการสร้างและจัดบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีอุปกรณ์ต่างๆในห้องเรียนที่อำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน เช่น ตู้เก็บของส่วนตัว ชั้นวางของ โต๊ะและเก้าอี้ที่มีขนาดเหมาะสมกับวัย มุมต่างๆ เป็นต้น (4.87) จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและส่งเสริมจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด ธรรมชาติ พื้นที่สีเขียวภายในบริเวณโดยรอบ เป็นต้น (4.81) พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในหลากหลายรูปแบบ (4.81) ห้องเรียนมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกและมีอุปกรณ์ที่ช่วยในการถ่ายเท

อากาศ ได้แก่ พัดลม เครื่องปรับอากาศ (4.75) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความสะอาดของห้องเรียนและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อย่างดี (4.75) และสร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและหรือต่างประเทศ (4.62)

ตารางที่ 46 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการออกแบบและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
1.1 อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ	4.68	0.60	มากที่สุด
1.2 อาคารสถานที่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และสนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา	4.87	0.34	มากที่สุด
1.3 มีแผนงานด้านอาคารสถานที่ประจำปี โดยเน้นในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย ความสะอาดและพื้นที่สีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมในการใช้งาน มีความร่มรื่น เป็นแหล่งพักผ่อน และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วย	4.56	0.62	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการบำรุงรักษา ซ่อมแซมและตรวจสอบสภาพการใช้งานของอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยรอบของสถานศึกษา โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำการ โดยเฉพาะ	4.87	0.34	มากที่สุด
1.5 ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากระบบไฟฟ้าและอัคคีภัยตามบริเวณต่าง ๆ	4.43	0.72	มาก
1.6 มีกิจกรรมการซักซ้อมการใช้/ป้องกันอัคคีภัย เช่น การซ้อมการใช้เครื่องดับเพลิง การซ้อมการเตือนภัย ฯ	4.56	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 46 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการออกแบบและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุด

และในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ อาคารสถานที่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และสนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา (4.87) ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการบำรุงรักษา ซ่อมแซม และตรวจสอบสภาพการใช้งานของอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆโดยรอบของสถานศึกษา โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำการโดยเฉพาะ (4.87) อาคารสถานที่มีการออกแบบและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ (4.68) มีแผนงานด้านอาคารสถานที่ประจำปี โดยเน้นในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย ความสะอาดและพื้นที่สีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมในการใช้งาน และมีความร่มรื่น เป็นแหล่งพักผ่อน และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วย (4.56) มีกิจกรรมการซักซ้อมการใช้/ป้องกันอัคคีภัย เช่น การซ้อมการใช้เครื่องดับเพลิง การซ้อมการเตือนภัย เป็นต้น (4.56) และอยู่ในระดับมากคือ ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากระบบไฟฟ้าและอัคคีภัยตามบริเวณต่าง ๆ (4.43)

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ต่อมความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
2.1 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชี รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยตรง	4.62	0.50	มากที่สุด
2.2 จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงิน ประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำปี และงบดุล	4.75	0.44	มากที่สุด
2.3 จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบ สถานะทางการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำเดือน กระแสเงินสด บัญชีธนาคาร	4.75	0.44	มากที่สุด
2.4 จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา และงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow) เพื่อป้องกันปัญหาการขาดเงินสด และการเตรียมหาแหล่งเงิน	4.75	0.44	มากที่สุด
2.5 มีการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน / อัตราทางการเงิน อื่นๆ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าและความเสี่ยงทางการเงิน	4.81	0.40	มากที่สุด

ตารางที่ 47 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ข. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
2.6 มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายในเพื่อป้องกันการทุจริต	4.75	0.44	มากที่สุด
2.7 มีการตรวจสอบบัญชีทุกปีโดยผู้ตรวจสอบบัญชี	4.68	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 47 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน / อัตราทางการเงินอื่นๆ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าและความเสี่ยงทางการเงิน (4.81) จัดทำบัญชีรายวันบัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำปี และงบดุล (4.75) จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบสถานะทางการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำเดือน กระแสเงินสด บัญชีธนาคาร (4.75) จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปี การศึกษาและงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow) เพื่อป้องกันปัญหาการขาดเงินสด และการเตรียมหาแหล่งเงิน (4.75) มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายในเพื่อป้องกันการทุจริต (4.75) มีการตรวจสอบบัญชีทุกปีโดยผู้ตรวจสอบบัญชี (4.68) และมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการเงิน และบัญชีรับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยตรง (4.62)

ตารางที่ 48 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
3.1 กำหนดชุมชนหลักที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ	4.56	0.72	มากที่สุด
3.2 จัดทำแผนงานความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนหลักที่สถานศึกษากำหนดไว้	4.43	0.62	มาก
3.3 จัดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยพัฒนาชุมชนหลัก และส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนนั้นๆ	4.75	0.44	มากที่สุด
3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน รวมทั้งให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนด้วย	4.68	0.47	มากที่สุด
3.5 ให้ทุนการศึกษาหรือผ่อนผันทางการเงินแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่มีความจำเป็น/ความเดือดร้อนทางการเงิน	4.87	0.34	มากที่สุด
3.6 แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยชี้แจงบทบาทและความสำคัญให้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาสถานศึกษา	4.62	0.50	มากที่สุด
3.7 มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาาร่วมกัน	4.68	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 48 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ให้ทุนการศึกษาหรือผ่อนผันทางการเงินแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่มีความจำเป็น/ความเดือดร้อนทางการเงิน (4.87) จัดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยพัฒนาชุมชน

หลัก และส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชนนั้นๆ (4.75) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียน (4.68) มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาาร่วมกัน (4.68) แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยชี้แจงบทบาทและความสำคัญให้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาสถานศึกษา (4.62) กำหนดชุมชนหลักที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ (4.56) และอยู่ในระดับมากคือ จัดทำแผนงานความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนหลักที่สถานศึกษากำหนดไว้ (4.43)

ตารางที่ 49 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
4.1 มีระบบการเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อความคล่องตัวในการสื่อสารภายในสถานศึกษา	4.81	0.40	มากที่สุด
4.2 มีการใช้/พัฒนาโปรแกรมต่างๆที่ช่วยในเรื่องการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมการเงินการบัญชี โปรแกรมการวิเคราะห์ โปรแกรมข้อมูลนักเรียน โปรแกรมห้องสมุด เป็นต้น	4.75	0.44	มากที่สุด
4.3 มีศูนย์คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบเฉพาะ	4.87	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 49 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีศูนย์คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบเฉพาะ (4.87) มีระบบการเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อความคล่องตัวในการสื่อสารภายในสถานศึกษา (4.81) และมีการใช้/พัฒนาโปรแกรมต่างๆที่ช่วยในเรื่องการบริหาร

จัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมการเงินการบัญชี โปรแกรมการวิเคราะห์ โปรแกรมข้อมูลนักเรียน โปรแกรมห้องสมุด เป็นต้น (4.75)

ตารางที่ 50 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	x	S.D.	ความหมาย
5.1 มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาต่อสาธารณะ	4.68	0.47	มากที่สุด
5.2 มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาตามสื่อ การออกแนะนำแนวตามที่แตกต่างกัน เป็นต้น	4.75	0.57	มากที่สุด
5.3 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการสื่อสารกิจกรรมของสถานศึกษาให้กลุ่ม/ เครือข่าย/ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง	4.62	0.88	มากที่สุด
5.4 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจก่อนเริ่มโครงการ	4.62	0.80	มากที่สุด

จากตารางที่ 50 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดการด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาตามสื่อ การออกแนะนำแนวตามที่แตกต่างกัน เป็นต้น (4.75) มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาต่อสาธารณะ (4.68) ใช้วิธีการที่หลากหลายในการสื่อสารกิจกรรมของสถานศึกษาให้กลุ่ม/ เครือข่าย/ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง (4.62) มี

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ก่อนเริ่มโครงการ (4.62)

ตารางที่ 51 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการสารสนเทศ และใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	x	S.D.	ความหมาย
1.1 การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.56	0.51	มากที่สุด
1.2 มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร	4.81	0.40	มากที่สุด
1.3 ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น แล้วจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ	4.68	0.47	มากที่สุด
1.4 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงาน/บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย	4.81	0.40	มากที่สุด
1.5 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ทั้งในงานด้านวิชาการและการบริหาร	4.75	0.44	มากที่สุด
1.6 มีการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศที่จัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ	4.62	0.50	มากที่สุด
1.7 มีการประสานการใช้ประโยชน์ข้อมูล สารสนเทศกับสถานศึกษาอื่น/เขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาดังอยู่ และหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น	4.75	0.44	มากที่สุด



จากตารางที่ 51 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับอยู่ในระดับมากที่สุดทุกประเด็น โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติแตกต่างจากแหล่งอื่นที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร (4.81) มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงาน/ บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย (4.81) มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในงานด้านวิชาการและการบริหาร (4.75) มีการประสานการใช้ประโยชน์ข้อมูลสารสนเทศกับสถานศึกษาอื่น/เขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น (4.75) ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น แล้วจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ (4.68) มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บให้เป็นปัจจุบันและเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ (4.62) และการดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (4.56)

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	x	S.D.	ความหมาย
2.1 มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย	4.50	0.63	มาก
2.2 มีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งครั้ง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ	4.68	0.47	มากที่สุด
2.3 มีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง แล้วร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูล/แนวทางในการปรับปรุง/พัฒนางาน	4.75	0.44	มากที่สุด

ตารางที่ 52 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ (ต่อ)

ช. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	x	S.D.	ความหมาย
2.4 มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา	4.68	0.47	มากที่สุด
2.5 มีการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน	4.75	0.44	มากที่สุด
2.6 มีการรายงานผลการดำเนินงานให้สาธารณชนได้รับทราบ	4.50	0.73	มาก

จากตารางที่ 52 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ มีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง แล้วร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูล/แนวทางในการปรับปรุง/พัฒนางาน (4.75) มีการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน (4.75) มีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งครั้ง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ (4.68) มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา(4.68) และอยู่ในระดับมากที่สุด มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย (4.50) และมีการรายงานผลการดำเนินงานให้สาธารณชนได้รับทราบ (4.50)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 53 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมเกี่ยวกับการจัดการความรู้  
ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ช. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	x	S.D.	ความหมาย
3.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละกลุ่ม/ ฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จ	4.37	0.61	มาก
3.2 มีการนำเสนอผลงานที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้ บุคลากรภายในสถานศึกษาและหรือภายนอกได้รับ ทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี การออกวารสาร เป็นต้น	4.81	0.40	มากที่สุด
3.3 สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนทำผลงาน ทางวิชาการ	4.87	0.34	มากที่สุด
3.4 มีการรวบรวมความรู้ / วิธีการของบุคลากรภายใน สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เช่น วิธีการสอนที่ ประสบผลสำหรับนักเรียนในระดับต่างๆ งานวิจัย ชั้นเรียน เป็นต้น โดยการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้ บุคลากรอื่นที่สนใจสามารถศึกษา / ค้นคว้าได้	4.75	0.57	มากที่สุด
3.5 สนับสนุนให้มีกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง	4.75	0.44	มากที่สุด

จากตารางที่ 53 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อยเรื่องการจัดการความรู้ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนทำผลงานทางวิชาการ (4.87) มีการนำเสนอผลงานที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและหรือภายนอกได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี การออกวารสาร เป็นต้น (4.81) มีการรวบรวมความรู้ / วิธีการของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เช่น วิธีการสอนที่ประสบผลสำหรับนักเรียนในระดับต่างๆ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น โดยการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้บุคลากรอื่นที่สนใจสามารถศึกษา

ค้นคว้าได้ (4.75) และสนับสนุนให้มีกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง (4.75) และอยู่ในระดับมากคือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ (4.37)

## 5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ดังนี้

- แนวปฏิบัติบางองค์ประกอบย่อยไม่น่าจะใช้วิธีการปฏิบัติ แต่เป็นการแสดงคุณลักษณะมากกว่า จึงควรปรับข้อความขององค์ประกอบย่อยให้เป็นวิธีการปฏิบัติตามที่ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามไว้ ซึ่งน่าจะสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้มากกว่า (5 ท่าน)

- แนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ ควรคำนึงถึงคำสำคัญในองค์ประกอบย่อยนั้น ๆ เป็นหลัก และควรตรวจสอบการเรียงลำดับของงานให้เป็นไปตามการปฏิบัติงานจริง / สอดคล้องกับหลักการบริหารทั่วไปด้วย เช่น ในการปฏิบัติงานควรเริ่มตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุง หรือนำกระบวนการบริหารแบบ PDCA ไปใช้ในทุกระบวนการ (4 ท่าน)

- ควรแยกงานด้านการเงินออกเป็นองค์ประกอบหลัก เพราะจะได้ครอบคลุมขอบข่ายของสถานศึกษา (3 ท่าน)

- ในแต่ละองค์ประกอบย่อยไม่ควรมีหลายประเด็น ควรแยกเป็นประเด็น ๆ ไปให้ชัดเจน (3 ท่าน)

- ในการกำหนดแนวปฏิบัติขององค์ประกอบย่อยควรนำแนวคิดเชิงทฤษฎีเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย จะทำให้แนวปฏิบัติที่มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งพิจารณาได้ทั้งในแนวทฤษฎีและแนวปฏิบัติจริง (3 ท่าน)

- ควรใช้คำที่มีความคงที่ในทุก ๆ ส่วนของระบบ และใช้คำให้กระชับขึ้น (3 ท่าน)

- โรงเรียนที่ต้องการเป็นเลิศต้องสามารถสร้างความแตกต่างกับโรงเรียนอื่นให้ได้ และต้องให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดวิสัยทัศน์และพัฒนาอย่างสม่ำเสมอจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหาร และครู (3 ท่าน)

- ควรใช้คำที่สอดคล้องหรืออิงกับคำที่สถานศึกษาใช้อยู่ / ที่เหมาะสมกับบริบทของการบริหารโรงเรียนด้วยเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เช่น “ทีมงาน” ควรเป็น “คณะทำงาน”

เป็นต้น (2 ท่าน)

- การจัดการความรู้ควรอยู่ในองค์ประกอบด้านการบริหารบุคคล ( 1 ท่าน)
- การกระจายอำนาจในส่วนต่างๆ ไม่ควรกระจาย 100 % และผู้บริหารต้องเป็น

ผู้รับทราบทุกเรื่องของโรงเรียน (1 ท่าน)

- แนวปฏิบัติบางข้อมีความซ้ำซ้อนกันในองค์ประกอบย่อย ควรพิจารณาให้ชัดเจนว่าควรอยู่ในองค์ประกอบย่อยใด (1 ท่าน)

- สิ่งที่กำหนดไว้ในระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว ไม่ควรนำมาเสนอเป็นแนวปฏิบัติ เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการโรงเรียน (1 ท่าน)

นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับแต่ละองค์ประกอบและแนวปฏิบัติไว้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

- การกำหนดและพัฒนาทิศทางของโรงเรียนน่าจะเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (2 ท่าน)
- การพัฒนาระยะสั้นควรเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระดับรองลงไป ( 1 ท่าน)
- การพัฒนาทิศทางระยะสั้นไม่ควรมี ควรตัดให้เหลือเฉพาะทิศทางระยะยาว ( 1 ท่าน)
- ผู้บริหารต้องเป็นนักวิชาการ ต้องกำหนดนโยบายที่เน้นงานวิชาการไว้อย่างชัดเจน และต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย (2 ท่าน)
- ควรมีช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายใน โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยเป็นการเน้นการใช้ให้เกิดความคุ้มค่าหรือมองในแง่ของประสิทธิภาพของการทำงานด้วย (1 ท่าน)
- การกำหนดทิศทางของโรงเรียนควรคำนึงถึงปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียนด้วย (1 ท่าน)
- การกำหนดการติดตามเป็นรายสัปดาห์อาจบ่อยเกินไปจนทำให้เกิดความกังวลใจหรือสร้างความกดดันให้กับบุคลากรได้ และอาจรบกวนเวลาปฏิบัติงานของบุคลากรได้ (1 ท่าน)
- การกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นทุกปี โดยมีความเชื่อว่าคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุดนั้น

ต้องมองในภาพกว้าง เพราะถ้ามองในมุมแคบจะทำให้เกิดความกดดันสูง (1 ท่าน)

- ควรระบุว่าผู้บริหารระดับสูงคือใครบ้าง โดยการพิจารณาตามลักษณะของโรงเรียนว่าเป็นกลุ่มบุคคลในครอบครัว บริษัท หรือเครือข่ายทางศาสนา เป็นต้น (1 ท่าน)
- ความสัมพันธ์กับชุมชนควรมีทั้งมิติของทั้งผู้ให้และผู้รับ เช่น โรงเรียนเน้นการบริการที่ให้กับชุมชน และส่วนชุมชนควรเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในเรื่องใดบ้าง (1 ท่าน)

## 2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- ควรเปลี่ยนคำว่า “ การควบคุม ” เป็น “ การติดตาม (monitoring) ” (2 ท่าน)
- ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย (1 ท่าน)
- กระบวนการจัดทำและการวางแผนควรคำนึงถึงผู้เรียนเป็นหลักสำคัญ (1 ท่าน)
- การติดตามผลการดำเนินงาน น่าจะมีวิธีการอื่น ๆ นอกเหนือจากการประชุมร่วมกันเท่านั้น (1 ท่าน)
- การจัดทำรายงานควรนำเสนอให้ครอบคลุมผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วย (1 ท่าน)
- ควรเพิ่มประเด็นเพื่อสื่อความหมายของการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดการพัฒนา (1 ท่าน)
- ควรเพิ่มการปรับแผนไว้ในแนวปฏิบัติด้วย (1 ท่าน)
- องค์ประกอบย่อยที่ 4.5 ควรตัดคำว่า “ เป็นวงจรและสามารถทำซ้ำได้ ” ออก เพราะกระบวนการเป็นวงจรอยู่แล้ว (1 ท่าน)
- ระยะเวลาของแผนพัฒนาควรเป็น 3 ปี แต่ควรมีการทบทวนแผนทุกปี ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงให้ไปแก้ไขในแผนปฏิบัติงานประจำปี (1 ท่าน)
- ข้อมูลที่ได้จากการประเมินน่าจะใช้ประโยชน์ในด้านอื่นด้วย นอกเหนือจากการพัฒนาโปรแกรม โครงการ กิจกรรมต่างๆ (1 ท่าน)

## 3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ในข้อ 3.2 และ 3.3 ควรนำมารวมกัน แล้วนำเสนอในลักษณะของการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อเพิ่มหรือลดความไม่พึงพอใจ หรือมีการประเมินซ้ำ (1 ท่าน)
- ควรสร้างเครือข่ายผู้ปกครองเพื่อให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความต้องการ

ของผู้ปกครอง และเพื่อช่วยประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนด้วย (1 ท่าน)

- เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน (1 ท่าน)

#### 4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร ดังนี้

- โครงสร้างที่มีความคล่องตัว ควรเป็นไปตามหลักการ หรือควรเสนอให้เห็นเป็นรูปธรรมที่แสดงถึงความเป็นเลิศด้วย เช่น การสื่อสารในองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง (2 ท่าน)

- แนวปฏิบัติในองค์ประกอบย่อยที่ 1 น่าจะแสดงถึงการมีโครงสร้างที่เหมาะสมมากกว่าความคล่องตัว (2 ท่าน)

- แนวปฏิบัติในเรื่องความคล่องตัวควรมีการกำหนดถึงวิธีการตรวจสอบความเหมาะสมของโครงสร้าง (1 ท่าน)

- การกำหนดโครงสร้างองค์กรควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมและการตรวจสอบด้วย (1 ท่าน)

- การปรับเปลี่ยน โครงสร้างน่าจะอยู่รวมกับการจัดโครงสร้างที่มีความคล่องตัว (1 ท่าน)

- โครงสร้างควรตอบสนองต่อนโยบายสำคัญของสถานศึกษามากกว่าผู้บริหาร (1 ท่าน)

#### 5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- ควรกำหนดบทบาทไว้ด้วย ซึ่งควรเป็นงานที่อยู่ต่อการประเมินงาน (1 ท่าน)

- การปฐมนิเทศมีความจำเป็นมาก แต่ควรอยู่ตรงไหนให้พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง (1 ท่าน)

- การฝึกอบรมอาจมีการกำหนดเรื่องเงื่อนไขเวลาไว้ให้ชัดเจน ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าเกณฑ์ที่ สมศ. กำหนดไว้ โดยเน้นการพัฒนาด้านวิชาชีพหรืองานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งควรเป็น 30 ชั่วโมง / ปี (1 ท่าน)

- โรงเรียนควรเน้นให้บุคลากรได้เกิดการพัฒนาดตนเองในรูปแบบต่างๆ (1 ท่าน)

- การขยายผลและการจัดการความรู้ในส่วนของการบริหารบุคคล ควรเป็นการ

จัดการด้านกระบวนการให้เกิดเป็นความรู้ในตัวของคุณ แต่การรวบรวมให้เป็นเอกสารควรอยู่ในด้านการจัดการสารสนเทศ (2 ท่าน)

- การบริหารบุคคลควรคำนึงถึงเรื่องการจัดงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลด้วย (1 ท่าน)
- การพัฒนาบุคลากรควรพัฒนาในด้าน ความรู้ ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติด้วย (1 ท่าน)
- ประโยชน์เกี่ยวพันที่ให้กับบุคลากร ควรไปอยู่รวมกันในข้อ 5.1 (1 ท่าน)
- การพัฒนาครูต้องเน้นเรื่องการปลูกฝังจรรยาบรรณและจิตวิญญาณความเป็นครู ได้แก่ ความอดทน ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถในการสอน (1 ท่าน)
- การพัฒนาครูต้องเน้นทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และให้เกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น (loyalty)(1 ท่าน)
- การพัฒนาครูต้องเน้นให้ครูใช้กระบวนการให้เป็นและถูกต้องจึงจะสามารถพัฒนานักเรียนได้อย่างแท้จริง แม้ว่านักเรียนจะมีความแตกต่างกัน (1 ท่าน)

#### 6. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ

ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

- ผู้เชี่ยวชาญควรมองในแง่ของปรัชญาและกิจกรรม (1 ท่าน)
- ควรตัดคำว่า “ส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล” ออก เพราะว่าเป็นความหมาย / หลักการของการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอยู่แล้ว (1 ท่าน)
- ควรมีการขยายความถึงการให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับชาติและหรือระดับเขตพื้นที่ ซึ่งน่าจะเป็นการนำผลการประเมินไปพัฒนาหรือปรับปรุง หรืออาจนำไปร่วมกับ 3.3 ซึ่งเน้นในเรื่องการประเมินผล (1 ท่าน)
- การพัฒนานักเรียนต้องเน้นทั้งในด้านวิชาการและคุณธรรมควบคู่กันไป (1 ท่าน)
- ในข้อ 5.3 ควรพิจารณาทั้งในด้านความครบถ้วนและความสะดวกในการใช้ (1 ท่าน)
- การประเมินผลผู้เรียน ควรเน้นการประเมินตามสภาพจริง การประเมินแบบต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบ เพื่อพัฒนาผู้เรียน (1 ท่าน)
- การกำหนดค่านักเรียนต่อห้องควรกำหนดเป็นช่วง ไม่ควรกำหนดตายตัว เพราะจะปฏิบัติได้ยาก (1 ท่าน)



- การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนควรเน้นแบบ Brain based learning : BBL (1 ท่าน)
- การนิเทศอย่างเป็นระบบควรมีกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างไรให้ครบถ้วน (1 ท่าน)
- อัตราส่วนครูต่อนักเรียนควรเป็น 1: 20-25 และชั่วโมงการสอนของครูไม่ควรเกิน 20 คาบต่อสัปดาห์ (1 ท่าน)
- โรงเรียนต้องมีสื่อและทรัพยากรที่ตอบสนองความต้องการและศักยภาพของนักเรียนแต่ละกลุ่มได้ (1 ท่าน)
- ในแนวปฏิบัติที่ 3 ควรเพิ่มการจัดทำระบบการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล และนำไปสู่การจัดทำคลังข้อสอบ (1 ท่าน)

#### 7. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป

- ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป ดังนี้
- สิ่งที่เป็นมากที่สุุดสำหรับการบริหารอาคารสถานที่คือเรื่องความสะดวกและความปลอดภัย (1 ท่าน)
  - ไม่ควรใช้คำว่า “ โฆษณา” สำหรับสถานศึกษา (1 ท่าน)
  - การตลาดมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะโรงเรียนที่อยู่ในบริเวณที่มีการแข่งขันสูง หรือโรงเรียนเอกชนที่อยู่ภายในบริเวณเดียวกับโรงเรียนของรัฐ ต้องทำการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดให้มากขึ้น เช่น open house (1 ท่าน)
  - การศึกษาโครงการควรอยู่ในด้านการบริหารงบประมาณ (1 ท่าน)
  - แนวปฏิบัติในข้อ 5.1 ต้องเป็นการประชาสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นผลของคุณภาพในการจัดการ (1 ท่าน)

#### 8. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ

- ผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับ องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ ดังนี้
- ควรเพิ่มการจัดการความรู้เข้าไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการสารสนเทศด้วย (2 ท่าน)
  - การจัดการความรู้ควรเพิ่มประเด็นในเรื่องการจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ (2 ท่าน)
  - แนวปฏิบัติข้อ 1.1 และ 1.5 ควรรวมอยู่ด้วยกัน โดยแสดงให้เห็นถึง

การทำงานของศูนย์สารสนเทศว่ามีการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ ( 1 ท่าน)

- การจัดการด้านระบบสารสนเทศที่ดีคือต้องสะดวกใช้และเป็นปัจจุบัน รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลอย่างเป็นระบบด้วย ( 1 ท่าน)

#### ตอนที่ 6 ประเด็นการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงตามความเหมาะสม โดยมีประเด็นพิจารณาปรับปรุงในภาพรวมดังตารางที่ 54

ตารางที่ 54 ประเด็นการพิจารณาและการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นพิจารณา	การปรับปรุง
1. ควรนำแนวคิดเชิงทฤษฎีเข้ามาพิจารณาร่วมกับแนวปฏิบัติจริงด้วยเพื่อความสมบูรณ์	1. ศึกษาแนวปฏิบัติตามทฤษฎี และนำมากำหนดเป็นแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยร่วมกับการปฏิบัติจริงตามข้อมูลที่ค้นพบ
2. แนวปฏิบัติในหนึ่งข้อมีหลายประเด็น	2. แยกให้เป็นประเด็นเดียวในแต่ละแนวปฏิบัติ
3. การใช้คำให้มีความคงที่ กระชับ และคำนึงถึงคำสำคัญในแต่ละตัวบ่งชี้เป็นหลัก	3. ปรับการใช้คำให้มีความคงที่และกระชับ และปรับแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยพิจารณาตามคำสำคัญและเรียงลำดับตามแนวคิดเชิงบริหาร
4. การจัดการความรู้	4. ปรับองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศให้เป็น “องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้”

ตารางที่ 54 ประเด็นการพิจารณาและการปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ต่อ)

ประเด็นพิจารณา	รายการปรับปรุง
5. ควรพิจารณาแนวปฏิบัติให้ตรงกับนิยามที่กำหนดไว้ว่าเป็นวิธีการ	5. กำหนดแนวปฏิบัติใหม่ในบางองค์ประกอบย่อยโดยคำนึงถึงวิธีการปฏิบัติของสถานศึกษาที่ครอบคลุมทั้งแนวคิดเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติจริงของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ
6. ข้อเสนอแนะในแต่ละองค์ประกอบหลัก	6. นำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาปรับแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ โดยให้มีความสอดคล้องกับหลักการของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศตามกรอบแนวคิดเบื้องต้น และสอดคล้องกับสภาพจริงในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นเลิศตามข้อค้นพบ
7. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	7. กำหนดองค์ประกอบย่อยที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ครอบคลุมทั้งด้านผู้บริหาร การจัดการ และบุคลากรภายใน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
8. งานการเงิน	8. แยกงานการเงินออกจากองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป

แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบหลักของระบบที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ



ตอนที่ 7 ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ปรับตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารงานทั่วไป และด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน



จากแผนภาพที่ 9 แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์ประกอบหลักต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายโดยรวมขององค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบ เพราะทุกองค์ประกอบต้องนำข้อมูลจริงไปเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ในแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย และในแต่ละองค์ประกอบย่อยประกอบด้วยแนวปฏิบัติ รายละเอียดมีดังนี้

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางพัฒนาของสถานศึกษา  
แนวปฏิบัติ

1.1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มทางการศึกษาและธุรกิจ

1.2 ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับความต้องการและความนิยมนักเรียน  
ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 ศึกษาและวิเคราะห์วัตถุประสงค์การศึกษาของชาติและปรัชญาการศึกษาของ  
สถานศึกษา

1.4 นำผลการวิเคราะห์มาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนา  
สถานศึกษา

1.5 ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจในทิศทางการพัฒนาระยะยาวของ  
สถานศึกษา

1.6 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับทิศทาง  
การพัฒนาระยะยาว โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรทุกคน  
ในสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารทำความเข้าใจและมีความกระฉ่งเกี่ยวกับประเด็นปัญหาการ  
วิเคราะห์และสามารถถ่ายทอดได้

2.2 ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา  
เข้าใจ

2.3 เน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายโดยรวมของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง  
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

แนวปฏิบัติ

3.1 สร้างและพัฒนาผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อให้มีความรู้และทักษะใน  
การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

3.2 มอบงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ ให้สามารถตัดสินใจและ  
ปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูง

3.3 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย

3.4 จัดตั้งและสนับสนุนให้มีคณะทำงานเพื่อให้รับผิดชอบและทำงานร่วมกัน

3.5 จัดตั้งคณะทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกส่วนงาน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

แนวปฏิบัติ

4.1 ปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน

- 4.2 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี
- 4.3 ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงาน
- 4.4 ประชุมร่วมกันระหว่างคณะผู้บริหารและคณะปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ
- 4.5 จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลการประเมิน

ให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 5 ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### แนวปฏิบัติ

- 5.1 สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
- 5.2 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
- 5.3 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรมและการพัฒนา
- 5.4 เลือกใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม โดยทุกคนร่วมมือดำเนินการเพื่อให้บรรลุ
- 5.5 สร้างสำนึกและความผูกพันในวัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นกับบุคลากร
- 5.6 ให้ความสำคัญกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งภายนอกและภายใน
- 5.7 อำนวยความสะดวก ประสาน ช่วยเหลือ แนะนำ และนิเทศให้การปฏิบัติงานเป็นไป

เป้าหมาย

ตามแผน

- 5.8 มีความรู้ ความสามารถในงานวิชาการ และให้ความสำคัญกับการพัฒนา

คุณภาพงานวิชาการ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 6 ผู้บริหารมีการสนับสนุนต่อชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบ

ต่อชุมชนและสาธารณะ

##### แนวปฏิบัติ

- 6.1 กำหนดชุมชนหลักที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนไว้อย่างชัดเจน
- 6.2 ช่วยเหลือสังคม / ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- 6.3 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมและมีส่วนช่วยเหลือสังคม / ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- 6.4 จัดกิจกรรมให้บุคลากรภายในและนักเรียนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และตระหนักถึงความสำคัญของสิ่งแวดล้อม
- 6.5 รับผิดชอบในผลการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย

### องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 ตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.2 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพของสถานศึกษา
- 1.3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต
- 1.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- 1.5 ประเมินสถานภาพของสถานศึกษาว่ามีความโน้มเอียงไปในตำแหน่งใด
- 1.6 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- 1.7 จัดประชุมบุคลากรภายในและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมพิจารณาและปรับวิสัยทัศน์

#### พันธกิจ และเป้าหมาย

- 1.8 ค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน
- 1.9 กำหนดกลยุทธ์
- 1.10 กำหนดนโยบาย
- 1.11 กำหนดกิจกรรมสำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
- 1.12 จัดทำแผนกลยุทธ์

### องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการปฏิบัติตามกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 2.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรม
- 2.3 กำหนดปฏิทินปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา
- 2.4 กำหนดรายละเอียดที่สำคัญไว้ในแต่ละงาน / โครงการ / กิจกรรม
- 2.5 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับคณะทำงาน
- 2.6 ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

- 3.1 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 3.2 ติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 3.3 ประเมินและสรุปผลการปฏิบัติงานของทุกกลุ่ม แผนก / ฝ่าย และในภาพรวมของสถานศึกษาทุกสิ้นภาคเรียน
- 3.4 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ



3.5 นำผลการประเมินมาแก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนางานต่อไป

3.6 ทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกปีการศึกษา และปรับแผนเมื่อมีความจำเป็นหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

1.1 ทำการวิจัยนักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อให้ได้ข้อมูลในการพยากรณ์และเข้าใจถึงเหตุจูงใจในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษา

1.2 จัดตั้งหน่วยงานหรือสถานที่ในการรับข้อมูล/ข้อร้องเรียนต่างๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

2.1 จัดแบ่งกลุ่มนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องเพื่อสร้างกิจกรรมที่เหมาะสมและตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของแต่ละกลุ่ม

2.2 จัดตั้งเครือข่ายนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อเป็นช่องทางในการรับข่าวสารและสื่อสารความเคลื่อนไหวต่างๆของสถานศึกษาให้กับผู้ปกครองและนักเรียนได้รับทราบ

2.3 ประสานและร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษาและเครือข่ายอื่นๆ เพื่อแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา

2.4 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างต่อเนื่องด้วยช่องทางที่หลากหลาย

2.5 พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวกและเป็นข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์

2.6 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องได้เยี่ยมชมสถานศึกษา เพื่อรับทราบความเคลื่อนไหวของสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

3.1 จัดทำแบบประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษา

3.2 วัดและประเมินความพึงใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถานศึกษาด้วยวิธีการที่หลากหลาย

3.3 นำผลการประเมินไปใช้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ / ลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา

ง. **องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร** มี 2 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติ

- 1.1 วิเคราะห์และออกแบบงาน
- 1.2 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง หน้าที่
- 1.3 จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
- 1.4 จัดแผนภูมิการบริหารงาน
- 1.5 จัดบุคลากรครบตำแหน่ง หน้าที่ตามโครงสร้างองค์กร
- 1.6 ปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนหน่วยงาน / สายการบังคับบัญชา และสายการประสานงานเมื่อบริบทหรือสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

แนวปฏิบัติ

- 2.1 จัดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง และมีช่วงการควบคุมที่แคบ
- 2.2 จัดตั้งคณะทำงานในลักษณะข้ามสายงาน เพื่อให้การประสานงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึง

จ. **องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** มี 6 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

แนวปฏิบัติ

- 1.1 สืบหาและพยากรณ์ความต้องการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล
- 1.2 กำหนดปริมาณและคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องสรรหา
- 1.3 จัดทำแผนอัตรากำลังให้ผู้บริหารพิจารณา
- 1.4 สรรหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก
- 1.5 คัดเลือกบุคลากรด้วยวิธีการที่หลากหลาย

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และ

พัฒนาบุคลากร

แนวปฏิบัติ

2.1 ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคน

2.2 จัดให้มีระบบที่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ในช่วงทดลองงานและช่วงปฏิบัติงานใน  
ระยะแรก

2.3 สํารวจและวิเคราะห์หาความต้องการ / ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2.4 ออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นในการพัฒนา

2.5 อบรมและพัฒนาบุคลากรตามหลักสูตรที่กำหนดไว้

2.6 จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้อย่างเพียงพอในการพัฒนาบุคลากร

2.7 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น

2.8 จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อเป็นแหล่งให้บุคลากรได้ศึกษาและค้นคว้า

2.9 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และ  
ระหว่างสถานศึกษากับองค์กร / หน่วยงานภายนอก

2.10 ประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ให้บุคลากรได้รับทราบอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อ  
เหตุการณ์ นวัตกรรม และความก้าวหน้าทางการศึกษา โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร

แนวปฏิบัติ

3.1 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ไว้

3.2 กำหนดตัวชี้วัดและระดับคุณภาพ

3.3 จัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกหน้าที่

3.4 ประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.5 เปรียบเทียบผลการประเมินกับมาตรฐาน / ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ แล้ว

จัดลำดับผลเพื่อนำเสนอผู้บริหาร

3.6 แจ้งผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนา /  
ปรับปรุงงาน

3.7 นำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบ  
การเลื่อนขั้น / เงินเดือน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบ  
อำนาจในการตัดสินใจ

แนวปฏิบัติ

4.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงานของ

กลุ่ม / แผนก / ฝ่าย

4.2 จัดให้มีการประชุมร่วมกันทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เป็นระยะ ๆ เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

4.3 กำหนดให้บุคลากรทำงาน 2 ส่วนคือ งานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และงานในส่วนปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา

องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ

แนวปฏิบัติ

5.1 จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้บุคลากรอย่างหลากหลาย นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้

5.2 ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย และเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร / กลุ่ม

5.3 พิจารณาเลื่อนขั้น / ตำแหน่งจากบุคลากรภายในเป็นหลัก

5.4 กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน

5.5 กำหนดและประกาศให้บุคลากรภายในได้รับทราบเกี่ยวกับประเพณีปฏิบัติของสถานศึกษา

5.6 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง

องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษาให้ความสำคัญความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร

แนวปฏิบัติ

6.1 จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวก สะอาด ปลอดภัย และมีสุขลักษณะที่ดี

6.2 จัดกิจกรรมที่ทำให้สถานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย

6.3 จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นและเอื้อต่อการทำงานให้เพียงพอเพียง

6.4 ตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของบุคลากรภายใน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

1.1 ศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร

1.2 กำหนดมาตรฐานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

- 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ และจุดเน้นในแต่ละกลุ่มวิชาและสายชั้น
  - 1.4 จัดทำกำหนดการสอนตลอดปีการศึกษา
  - 1.5 จัดทำแผนการสอนล่วงหน้า
  - 1.6 ตรวจสอบแผนการสอน โดยกลุ่มสาระหรือหัวหน้ากลุ่ม / แผนก
  - 1.7 จัดทำบันทึกผลหลังการสอน
  - 1.8 ทบทวน / พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็น

### สำคัญ

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 เตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ
- 2.2 จัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ปลุกเร้า จูงใจและเสริมแรงให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้
- 2.3 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ ลงมือกระทำ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
- 2.4 ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่ม พร้อมทั้งสังเกตส่วนดีและปรับปรุงส่วนด้อยของนักเรียน
- 2.5 ใช้สื่อการสอนตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน
- 2.6 ใช้แหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง
- 2.7 ใช้การสอนแบบทีม / กลุ่มเพื่อให้นักเรียนได้เรียนกับครูผู้สอนที่มีความชำนาญเฉพาะ
- 2.8 นำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา
- 2.9 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มสาระและข้ามกลุ่มสาระ
- 2.10 ทำวิจัยชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหา / พัฒนาการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 3.1 กำหนดแผนการวัดและประเมินผลการเรียน
- 3.2 กำหนดเครื่องมือและวิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผลไว้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอนทุกแผน

- 3.3 ดำเนินการวัดและประเมินผลตามที่กำหนดไว้ โดยเป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคลและกลุ่ม
- 3.4 ประเมินผลตามสภาพจริงและอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 จัดทำคลังข้อสอบ เพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผล
- 3.6 วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินเป็นสารสนเทศที่สำคัญ แล้วรายงานให้ครูและผู้บริหารได้รับทราบถึงผลการประเมิน
- 3.7 นำผลการประเมินไปพัฒนานักเรียนและการจัดการเรียนการสอน
- 3.8 ให้ความสำคัญกับการประเมินในระดับชาติ / ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุงต่อไป
- 3.9 กำหนดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา
- 3.10 แจ้งผลการประเมินในแต่ละครั้งให้ผู้ปกครองได้รับทราบทันที
- 3.11 จัดกิจกรรมที่ให้ผู้ปกครองสามารถติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับครูได้อย่างสม่ำเสมอ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ

##### แนวปฏิบัติ

- 4.1 กำหนดปฏิทินการนิเทศภายในไว้ล่วงหน้าตลอดภาคเรียน โดยมีเป้าหมายให้ครูได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง
- 4.2 จัดทำแบบประเมินสำหรับการนิเทศ
- 4.3 ใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่หลากหลาย
- 4.4 ใช้ผู้นิเทศภายในหลายกลุ่ม โดยเป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร
- 4.5 บันทึกและแจ้งผลการนิเทศให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบทุกครั้ง
- 4.6 สรุปผลการนิเทศโดยกลุ่มผู้ประเมิน
- 4.7 จัดให้มีการนิเทศภายนอกจากนักวิชาการ / ผู้เชี่ยวชาญ

#### องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อ เทคโนโลยีการเรียนรู้ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

##### แนวปฏิบัติ

- 5.1 ส่งเสริมและกระตุ้นให้ครูผลิตและใช้สื่อการสอน
- 5.2 จัดสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และศูนย์การเรียนรู้ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ และสะดวกต่อการนำไปใช้
- 5.3 วิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนและสื่อ

5.4 จัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษา ค้นคว้าได้ด้วยตนเองและตอบสนองความต้องการของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย

5.5 ประสานความร่วมมือกับชุมชนที่สามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ได้

5.6 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการใช้ศูนย์การเรียนรู้และสื่อต่างๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษามีงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

แนวปฏิบัติ

6.1 จัดห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

6.2 กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 คาบต่อสัปดาห์

6.3 จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เป็นความร่วมมือกันระหว่างครูผู้สอน วิทยากร ครูประจำชั้น และครูที่ปรึกษา

6.4 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ / ศักยภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล / กลุ่ม

6.5 กำหนดระเบียบว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนไว้อย่างชัดเจน และแจ้งให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบ

6.6 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา

6.7 จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพและคุณภาพชีวิตให้กับนักเรียนตลอดปีการศึกษา

6.8 จัดกิจกรรมให้กับนักเรียนเพื่อเป็นการส่งเสริม / สนับสนุนนโยบายของเขตพื้นที่การศึกษา / จังหวัด / รัฐบาล

6.9 สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นทั้งภายในและต่างประเทศ

**ข. องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน มี 3 องค์ประกอบย่อย**

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล

แนวปฏิบัติ

2.1 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ด้านการเงินและบัญชีรับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะ

2.2 จัดทำบัญชีรายวัน

2.3 จัดทำบัญชีแยกประเภท

## 2.4 จัดทำงบการเงินประจำเดือน และงบการเงินประจำปีการศึกษา

### องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

2.1 จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา และงบกระแสหมุนเวียน  
เงินสด (cash flow)

2.2 วิเคราะห์ผลการประกอบการแล้วแจ้งให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงสถานะทาง  
การเงิน

## 2.3 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ที่ต้องใช้งบประมาณสูง

### องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการตรวจสอบระบบการเงินและบัญชี

3.1 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทุกภาคเรียนเพื่อป้องกันการทุจริต

3.2 จัดหาผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาตให้ดำเนินการตรวจสอบบัญชีทุกปี

3.3 ตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ทุกภาคเรียน แล้วจัดทำ  
บัญชีพัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นปัจจุบัน

## ข. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป มี 3 องค์ประกอบย่อย

### องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ

#### แนวปฏิบัติ

1.1 จัดทำแผนงานด้านอาคารสถานที่ประจำปีการศึกษา

1.2 กำหนดปฏิทินการตรวจสอบประจำปี

1.3 จัดให้มีผู้ดูแลประจำตามสถานที่ อาคารต่างๆ และติดตั้งระบบป้องกัน

อันตรายจากอัคคีภัยและไฟฟ้า

1.4 จัดกิจกรรมเพื่อชักชวนการใช้ / ป้องกันอันตรายจากภัยต่างๆ

1.5 ประเมินและสรุปผลการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่

1.6 นำผลการประเมินไปพัฒนางานด้านอาคารสถานที่

### องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน

#### แนวปฏิบัติ

2.1 จัดทำแผนงานความสัมพันธ์ชุมชนประจำปีการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับ  
การเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนหลักที่กำหนดไว้

2.2 จัดกิจกรรม / โครงการตามแผนงานที่กำหนดไว้

2.3 จัดกิจกรรมร่วมกับเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและ  
ร่วมกันแก้ปัญหา

2.4 เชิญชุมชนร่วมกิจกรรมกับสถานศึกษา



2.5 ให้ทุนการศึกษาหรือมีการผ่อนผันทางการเงินให้กับผู้ปกครองที่ร้องขอ  
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

แนวปฏิบัติ

3.1 วางแผนงานด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์

3.2 ดำเนินงานตามแผนที่วางไว้

3.3 ประเมินผลโครงการ / กิจกรรมด้านการตลาด โดยวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าในการลงทุน / การใช้งบประมาณ

**ณ. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย**

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ

แนวปฏิบัติ

1.1 จัดตั้งหน่วยงาน / ศูนย์สารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ผลข้อมูล

1.2 เก็บและรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นที่เป็นที่เชื่อถือได้

1.3 จัดทำ Website เพื่ออำนวยความสะดวกด้านข้อมูลและสารสนเทศที่เหมาะสมให้นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

แนวปฏิบัติ

2.1 ใช้เครื่องมือและโปรแกรมต่างๆ ที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย

2.2 วิเคราะห์ความต้องการในการใช้ข้อมูล ทั้งนี้ควรเน้นจุดที่ผู้บริหารต้องการเน้นหรือพัฒนาเป็นลำดับแรก

2.3 วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายทุกภาคเรียน

2.4 เปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นที่ยอมรับของชุมชน / สังคม

2.5 สื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง

2.6 รายงานผลการวิเคราะห์และสรุปผลให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้

แนวปฏิบัติ

3.1 สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

- 3.2 สำรวจสถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในสถานศึกษา
- 3.3 กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาความรู้
- 3.4 มีการพัฒนาความรู้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาในสถานศึกษา
- 3.5 จัดกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายใน
- 3.6 รวบรวมและเก็บความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้เป็นแหล่งและสามารถให้ผู้  
ที่สนใจเข้ามาศึกษาได้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### บทสรุป การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า Benchmarking ซึ่งเป็นแนวทาง / วิธีการของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ ทั้งนี้การนำเสนอรายงานผลการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการและขั้นตอนการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

#### วิธีดำเนินการและขั้นตอนการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสอบถาม โดยใช้แบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ รางวัลสำหรับสถานศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การบริหารสถานศึกษาเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาในขั้นตอนนี้เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น ซึ่งเป็นไปตามหลักการ / แนวคิดตามทฤษฎีที่ครอบคลุมขอบข่ายงานของสถานศึกษาเอกชน

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ เป็นการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ( best practice) และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่สถานศึกษาได้รับรางวัลพระราชทานในระหว่างปีการศึกษา 2539-2548 โดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน นำข้อมูลที่ได้ในขั้นที่ 1 และ 2 มาออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก และแนวปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบย่อย

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เป็นการตรวจสอบร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้โดยผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 14 ท่าน ร่วมกันพิจารณาถึงความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เชิงลึกทีละท่าน นำผลที่ได้มาวิเคราะห์เชิงสถิติและวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แล้วปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น

ขั้นที่ 5 การสรุปและรายงานผลการวิจัย เป็นการนำผลที่ได้จากการตรวจสอบในขั้นที่ 4 มาสรุปผล แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

## สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยที่นำเสนอในบทนี้ แบ่งเป็นประเด็นหลักเพื่อตอบคำถามในการวิจัยและข้อค้นพบจากการวิจัย ดังนี้

### 1. คุณลักษณะสำคัญ และแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาและปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารที่เป็นระบบ โปร่งใส เน้นการทำงานเป็นทีม เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติตน ผู้บริหารเหล่านี้มีเจตนาธรรมแน่วแน่ในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข แนวทางการบริหารงานในปัจจุบันยึดตามเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ.(องค์กรมหาชน) และมาตรฐานการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ คุณลักษณะสำคัญที่ปรากฏอย่างชัดเจนในสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศคือมีการกำหนดภารกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน กำกับติดตามงานอย่างสม่ำเสมอ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและสถานศึกษา มีการตั้งความคาดหวังผลสำเร็จไว้สูง เป็นผู้นำด้านการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึง จัดสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระเบียบและปลอดภัยต่อนักเรียน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ของนักเรียน มีการวางแผนในด้านทรัพยากรบุคคล การสรรหา คัดเลือกและการพัฒนาสมรรถนะ

อย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบและมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (คุณลักษณะของครูผู้สอน ประกอบด้วย มีความรู้ความเข้าใจ หลักสูตร จิตวิทยาและพัฒนาการของนักเรียน มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรมจริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนา และคุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน ประกอบด้วย เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้ความร่วมมือกับสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ความเข้าใจแนวทางการจัดการศึกษา) รวมทั้งมีความผูกพันกับองค์กรสูง

## 2. องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา

### เอกชน

องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการพิจารณาว่าผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดและพัฒนาทิศทางของสถานศึกษา การสื่อสารทิศทางไปยังบุคลากร การมอบอำนาจในการตัดสินใจ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงคุณภาพ และการมีธรรมาภิบาล รวมทั้งการมีความรับผิดชอบต่อสังคม

2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลความคืบหน้าในการดำเนินงาน

3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องเป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการกำหนดและจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการจัดโครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับสถานศึกษา และมีความคล่องตัวด้วย

5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการพิจารณาว่าสถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจในสถานศึกษา และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศและ

ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถานศึกษา

6. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับนักเรียน การวัดและประเมินผล การนิเทศ รวมทั้งการจัดการบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

7. องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการบริหารจัดการด้านการเงินและพัสดุครุภัณฑ์

8. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน และการบริหารงานด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากที่กล่าวมา เพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการและอื่นๆ

9. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นการพิจารณาว่า สถานศึกษามีวิธีการ แนวทางอย่างไรในการรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษา

### 3. องค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลัก

ในแต่ละองค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบย่อยเป็นการพิจารณาถึงประเด็นหลักตามโครงสร้างของแต่ละองค์ประกอบ ส่วนแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยเป็นการแสดงถึงพฤติกรรมการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของทฤษฎีและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สรุปได้ว่ามีองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และแนวปฏิบัติทั้งหมด 209 ข้อ รายละเอียดมีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 42 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษามีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาไปยังบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 4 ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 5 ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวปฏิบัติ 8 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 6 ผู้บริหารมีการสนับสนุนต่อชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณะ มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 24 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีแนวปฏิบัติ 12 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 11 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีความรู้และการจัดการเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ

4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร มี 2 องค์ประกอบย่อย แนวปฏิบัติ 8 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ

5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 34 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร มีแนวปฏิบัติ 10 ข้อ

- องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผล  
การปฏิบัติงานของบุคลากร มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบ  
อำนาจในการตัดสินใจ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและม  
ีความก้าวหน้าในอาชีพ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความ  
เป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ
6. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ  
51 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ  
8 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็น  
สำคัญ มีแนวปฏิบัติ 10 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน  
มีแนวปฏิบัติ 11 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ มีแนวปฏิบัติ 7 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ มี  
แนวปฏิบัติ 7 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษามีงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและ  
สถานศึกษา มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ
7. องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน มี 3 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 10 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล มีแนว  
ปฏิบัติ 10 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มี  
แนวปฏิบัติ 3 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการตรวจสอบการเงินและบัญชี มีแนวปฏิบัติ  
3 ข้อ
8. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป มี 3 องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ 14 ข้อ
- องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ มี



### แนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ

9. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย มีแนวปฏิบัติ 15 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ

### การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยซึ่งสรุปเป็น 2 ประเด็นสำคัญคือ องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ พบประเด็นสำคัญของผลการวิจัยที่ควรพิจารณาดังนี้

#### 1. คุณลักษณะสำคัญ วิธีการ / แนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่เป็นเลิศ

##### 1.1 คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาเอกชน

จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาทั้ง 5 แห่งที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีคุณลักษณะในด้านวิสัยทัศน์ชัดเจน มีความมุ่งมั่น ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามความก้าวหน้าทางการศึกษาและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ มีความสามารถในงานด้านวิชาการ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือให้ทีมงานบรรลุเป้าหมาย และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา

ผลการวิจัยในส่วนนี้พิจารณาได้ว่า ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ที่มีอิทธิพลสูงสุดในการผลักดันและขับเคลื่อนให้สถานศึกษาก้าวไปสู่สถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ โดยอาศัยการทำงานที่เป็นระบบ การผลักดันความคิดและวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การติดตาม ตรวจสอบ การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ซึ่งเป็นการทำงานในลักษณะแนวราบ เน้นการทำงานเป็นทีม มีการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับงานวิชาการเป็นหลัก

และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถทางวิชาการด้วย เพราะสามารถให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือกับครูผู้สอนได้ทั้งในสำนักงานวิชาการและการนิเทศติดตาม ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2547 : 326-327) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่สามารถดำเนินการปฏิรูปได้ต้องมี 3 ลักษณะคือ (ก) ผู้บริหารที่มีความสามารถทางวิชาการ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทางการศึกษา การเรียนรู้และการสอน สามารถนำครูและให้คำแนะนำแก่ครูได้ (ข) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ จัดระบบงานและกระจายภาระงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง (ค) ผู้บริหารที่มีความจริงใจ ตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน ทুমเท ทำงานหนัก เป็นแบบอย่างในการทำงาน และมีคุณธรรม

นอกจากนั้นคุณลักษณะและวิธีการบริหารงานของผู้บริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศก็ยังสอดคล้องกับหลักการ / แนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 : 7) ที่กล่าวถึง การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ว่าผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินงาน ความสามารถในการต่อยอดค่านิยมและความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วย

เนื่องจากผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการผลักดันและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ไปสู่ความเป็นเลิศ ดังที่ Greg (1994 : 6) และ พันธุ์ศักดิ์ พลสารรัมย์ (2540 : 27) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุก ๆ หน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านดังนั้นการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะโดยส่วนใหญ่สถานศึกษาเอกชนมักเป็นธุรกิจครอบครัว และส่วนหนึ่งเป็นของมูลนิธิ ซึ่งในส่วนหนึ่งของมูลนิธินั้นมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ เน้นพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสรรหาคัดเลือกและเปลี่ยนแปลงผู้บริหารตามวาระ ซึ่งพิจารณาจากความเหมาะสมและความสามารถเป็นหลักอยู่แล้ว จึงไม่ค่อยมีปัญหาในด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร แต่ในส่วน of สถานศึกษาเอกชนที่เป็นธุรกิจครอบครัว มักเป็นการสืบทอดตำแหน่งดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการในการพัฒนาผู้ที่สืบทอดให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ทำอย่างมีประสิทธิภาพและต้องมีการวางแผนในระยะยาว

## 1.2 วิธีการ / แนวปฏิบัติสำคัญของการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ

สถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศมีวิธีการ / แนวปฏิบัติที่เป็นจุดเด่นคือ สถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศต้องมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้ากว่าผู้อื่น และมีความเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยคำนึงถึงคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันพัฒนาที่ต้องตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองด้วย เพื่อความได้เปรียบในสภาพการแข่งขัน

ผลการวิจัยในส่วนนี้ พิจารณาได้ว่า แนวทางการบริหารที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศเป็นแนวทางเดียวกันกับการบริหารคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร ซึ่ง Lunenberg และ Ornstein (2004: 62), Schermahorn (2005: 7) และ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546: 167) กล่าวไว้สรุปได้ว่า แนวคิดสำคัญของ TQM คือ พันธะผูกพันกับคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเน้นที่ลูกค้า (ซึ่งลูกค้าในสถานศึกษา หมายถึง ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2544) ที่พบว่า คุณลักษณะของปัจจัยด้านอื่นๆ ที่แตกต่างจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก เป็นสิ่งที่ค้นพบในโรงเรียนที่มีคุณภาพที่สถานศึกษาเอกชนควรจะต้องมีในทศวรรษหน้าคือด้านบริบทของสถานศึกษา ในประเด็นสถานศึกษาต้องมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองตลอดเวลา และมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา และผู้เรียนสมัครใจเข้าเรียน

นอกจากนี้เมื่อพิจารณาถึงหลักการ / แนวคิดสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ วิธีการ / แนวทางของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศก็มีความสอดคล้องกับหลักการของการมุ่งเน้นอนาคตซึ่งมีความจำเป็นสำหรับบรรยากาศที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบันนี้ การมุ่งเน้นในอนาคตได้ต้องอาศัยปัจจัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจทั้งในระยะสั้นและยาว การเติบโตอย่างยั่งยืน การเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้เสียและปัจจัยที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้แก่ ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางธุรกิจ และความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบต่างๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่ม (Baldrige National Quality Program, 2004. available from : <http://www.baldrige.nist.gov>)

## 2. องค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

2.1 องค์ประกอบหลักทุกองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์และมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีสารสนเทศเป็นพื้นฐานของทุกองค์ประกอบ

ผลการศึกษาค้างนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบหลักทั้ง 9 องค์ประกอบต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยพิจารณาว่าภาวะผู้นำเป็นตัวผลักดันให้องค์ประกอบอื่น ๆ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป้าหมายโดยรวมขององค์กรคือการที่สถานศึกษาได้รับการยอมรับว่าเป็นสถานศึกษาที่เป็นเลิศ สามารถสะท้อนได้จากผลผลิตและผลลัพธ์ของสถานศึกษาก็คือคุณภาพของนักเรียนที่กำหนดไว้ในมาตรฐานด้านผู้เรียนตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. โดยมีองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้เป็นพื้นฐานของระบบ เพื่อนำข้อมูลจริงมาใช้ในการบริหารและเพื่อการตัดสินใจ

การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันหมายถึงการเชื่อมโยงและการบูรณาการระหว่างองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินงานตามที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ นั่นคือการทำงานโดยอาศัยแนวคิดเชิงระบบนั่นเอง ดังที่ Robbins (1999: 12) บูรพาทิส พลอยสุวรรณ (2539: 20) ประชุม รอดประเสริฐ (2545: 66) และธเนศ ขำเกิด (2539: 64) สรุปไว้ว่าระบบ หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ และในองค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ เป็นองค์ประกอบที่เป็นการพิจารณาในครอบคลุมไปถึงการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ข้อมูลที่เป็นจริง ดังนั้นการจัดการด้านสารสนเทศและความรู้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการจัดการโดยรวม (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547: 16) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Smrekar, Claire และคณะ (Journal of education & psychological consultation. 2002, Vol. 13 Issue 4, 285-304) ที่วิจัยเรื่อง ““March toward excellence: School success and minority student achievement in department of defense schools. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the states” ซึ่งสรุปไว้ว่าสิ่งที่ทำให้สถานศึกษาที่เป็นเลิศประสบความสำเร็จคือการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ

## 2.2 องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นองค์ประกอบที่มีความแตกต่างและเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรทางการศึกษา

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกำหนดให้มีการประเมินในองค์ประกอบด้านกระบวนการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน สำหรับสถานศึกษา การบริหารกระบวนการหลักคือการบริหารงานด้านวิชาการ ส่วนกระบวนการสนับสนุนคืองานด้านอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นงานสนับสนุนงานด้านวิชาการให้มีประสิทธิภาพได้แก่งานบริหารทั่วไป โดยที่ขอบข่ายงานด้านการบริหารงานวิชาการ

ครอบคลุมงานด้านต่าง ได้แก่ งานด้านหลักสูตรและการบริหารหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การจัดสื่อ อุปกรณ์ วัสดุกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การวัดและประเมินผลการศึกษา การนิเทศ การศึกษา การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา และการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายการเรียนรู้ การบริหารงานด้านวิชาการเป็นงานที่ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานวิชาการด้วย ส่วนขอบข่าย งานที่เกี่ยวกับงานสนับสนุนเป็นงานที่ครอบคลุมงานบริหารทั่วไปตามที่จินตนา สักดิ์ภู่อารัม (2545) สรุปไว้ว่า ประกอบด้วย งานการจัดโครงสร้างองค์กร งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานกิจการนักเรียน และงานอาคารสถานที่ ส่วนกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงงานการบริหาร ทั่วไปว่าเป็นงานที่ครอบคลุมถึงงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือและเป็นงานที่สนับสนุนงานวิชาการ บุคลากร งานการเงิน และการบริหารทั่วไป นั้นหมายถึงเป็นงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานใด ๆ เช่น งานด้าน สารสนเทศ และงานความสัมพันธ์ชุมชน เป็นต้น

แต่ผลการวิจัยพบว่า งานด้านการจัดการสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ สถานศึกษาที่เป็นเลิศให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นองค์ประกอบหลักตัวหนึ่ง ส่วนของงานกิจการ นักเรียน / กิจกรรมพัฒนานักเรียน ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศได้รวมงานในส่วนนี้ไว้ ในการบริหารงานวิชาการ ซึ่งการจัดแบ่งองค์ประกอบงานในลักษณะนี้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อรับรางวัลพระราชทาน (2546) ด้านที่ 2 การบริการหลักสูตรและงานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผล การผลิต ใช้และพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัด กิจกรรมพัฒนานักเรียน และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

**3. ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับ มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. แต่แสดงความเป็นเลิศที่แตกต่าง**

หากพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบหลักในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบหลักส่วนใหญ่สอดคล้องกับมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (2549) เช่น มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุ เป้าหมายการศึกษา สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานที่ 13 สถานศึกษา มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สอดคล้อง กับองค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ และมาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม

ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป สำหรับมาตรฐานด้านครู มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลและการบริหารงานวิชาการ

หากพิจารณารายละเอียดขององค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน พบว่า มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (2549) และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ (2548) สอดคล้องกันกับผลการวิจัย แต่มีความแตกต่างกันในการใช้ค่าในบางแนวปฏิบัติหรือองค์ประกอบย่อย เช่น ในมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (2549) องค์ประกอบย่อยที่ 10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน มีความสอดคล้องกันในด้านความหมายกับองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบย่อยที่ 5 ผู้บริหารมีหารพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการนำระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนไปปฏิบัติจะไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนแต่อย่างใด

องค์ประกอบที่แตกต่างไปจากมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (2549) ซึ่งเป็นสิ่งที่ค้นพบในงานวิจัยนี้ เช่น องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร และด้านการบริหารงานวิชาการ (การบริหารกระบวนการหลัก) โดยที่ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของทั้งในส่วนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทย และวิธีการ / แนวทางการปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ และสอดคล้องกับที่ Owen (1998 : 64) กล่าวไว้ว่าระบบย่อยที่สำคัญของระบบโรงเรียนได้แก่ระบบย่อยด้านโครงสร้างที่ทำให้องค์กรดำเนินงานเป็นระบบ และมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง โดยโครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสารให้เห็นทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังเป็นตัวกำหนดการไหลของงานด้วย แต่มาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. จัดไว้เป็นเพียงองค์ประกอบย่อยในมาตรฐานที่ 11 และมาตรฐานที่ 13 และหากพิจารณาถึงขอบข่ายงานของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ที่กำหนดให้ขอบข่ายงานของสถานศึกษาประกอบด้วย งานด้านวิชาการ งานบุคลากร งานการเงิน และงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป พบว่า ผลการวิจัยนี้ครอบคลุมขอบข่ายงานทุกด้านของสถานศึกษา และแยกออกเป็นองค์ประกอบสำคัญไว้อย่างชัดเจน

สำหรับองค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยที่แตกต่างไปจากมาตรฐานเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. (2549) มาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ (2548) ราชวิทยาลัยพระราชนาน และอื่น ๆ ตามที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 2 และเป็นจุดเด่นที่ทำให้สถานศึกษาเอกชนมีความเป็นเลิศ และเป็นข้อค้นพบของงานวิจัยนี้ โดยพิจารณาแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แนวปฏิบัติที่ 3.3 การจัดตั้งคณะทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกส่วนงาน 3.4 พัฒนาคณะทำงานและผู้บริหารระดับรอง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจให้ 4.5 ตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปีการศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง แนวปฏิบัติเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่เน้นการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ และการปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่วนแนวปฏิบัติที่ 5.2 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี และองค์ประกอบย่อยที่ 6 ในส่วนของความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งพิจารณาในบทบาทที่สถานศึกษาเอกชนเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือสังคมมากกว่าการที่สังคม / ชุมชนจะเข้ามาช่วยเหลือสถานศึกษาเอกชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รื่นจิตต์ ตรีบุรุษ (2545) ที่วิจัยเรื่อง “การบริหารงานโรงเรียนเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” ที่ค้นพบว่า โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง และโรงเรียนมีการปฏิบัติงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน บ้าน ชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง และองค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fulstonschools ที่ได้นำเสนอรูปแบบสำหรับความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและการจัดหาบริการลูกค้าที่ดีเยี่ยม และการกำหนดระดับความพึงพอใจของนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (<http://www.fulstonschools.org/dept/prodev/leadership/model>)

องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร แนวปฏิบัติที่ 2.2 มีการทำงานในลักษณะข้ามสายงาน และ 2.3 มีการกำหนดให้บุคลากรทำงานสองส่วนคือ งานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และงานในส่วนปรับปรุงและพัฒนาองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สช. (2545) เรื่อง “ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า” ที่ค้นพบว่า

พฤติกรรมการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อคุณภาพของการจัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้าคือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีคณะกรรมการบริหาร มีการทำงานเป็นทีม และงานวิจัยของ Ka-ho Mok (2002) ที่กล่าวถึงการสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานร่วมกัน การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมอบอำนาจให้กับพนักงาน ได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบการปรับปรุงโรงเรียน

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ปฐมนิเทศบุคลากรเข้าใหม่ทุกคน 2.2 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงแก่บุคลากรใหม่ในช่วงทดลองงานและช่วงปฏิบัติงานในระยะแรก 2.8 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และความรู้ต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และระหว่างสถานศึกษากับองค์กร / หน่วยงานภายนอก 3.1 จัดทำเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกหน้าที่ 5.4 กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับองค์กร และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน และองค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สานิตย์ เขยชุม (2543) เรื่อง “แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน” ที่พบว่าโรงเรียนเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและโรงเรียนเอกชนทั่วไปมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 2 องค์ประกอบคือ ด้านบุคลากรและด้านทักษะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศนั้นต้องให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านนี้มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548), Caron Elizabeth A. และ McLaughlin A (Journal of education & psychological consultation, 2002) Fulstonschools และงานวิจัยของ Ka-ho Mok (2002) ที่ค้นพบว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งงานคุณภาพ การสนับสนุนให้ทำงานร่วมกัน การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร การสนับสนุนช่องทางการสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนกและโรงเรียน การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การมอบอำนาจให้กับพนักงาน ได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบการปรับปรุงโรงเรียน และการให้รางวัลที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และยังสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนในฮ่องกง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ด้านการพัฒนาและการประเมินคณาจารย์ ที่กำหนดเกณฑ์ไว้ว่าโรงเรียนมีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนา และมีระบบการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ แนวปฏิบัติที่ 1.1 แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ / นักวิชาการร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารหลักสูตร 1.5 กำหนดวิสัยทัศน์ และจุดเน้น



ในแต่ละกลุ่มวิชาและสายชั้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่จัดไว้ 3.4 จัดทำคลังข้อสอบเพื่อพัฒนาเครื่องมือการวัดและประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วารุณี พุ่มแสง (2538) ที่วิจัยเรื่อง “ การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการกำหนดแผนงานของโรงเรียน หมวดยุทธศาสตร์กำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ โดยเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นพลเมืองที่ดี และปัญหาของโรงเรียนเอกชนในระดับมัธยมศึกษาคือ การขาดบุคลากรที่มีความสามารถ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สช. (2545) ที่พบว่าพฤติกรรมกรรมการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนเอกชนคือ มีการวัดและประเมินผลพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน และมีการบริหารหลักสูตรอย่างครบวงจร คือ วิเคราะห์ จัดทำแผนการสอน ประเมินการใช้ ปรับปรุงและพัฒนา ส่วนแนวปฏิบัติที่ 3.7 กำหนดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา สอดคล้องกับหลักการบริหารที่เป็นเลิศคือต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) แนวปฏิบัติที่ 6.1 จำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน ชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 คาบต่อสัปดาห์ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ของ The Singapore Quality Class หัวข้อที่ 2.2 ขนาดของห้องเรียนควรเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษา และหัวข้อที่ 4.1 อัตราส่วนครูต่อนักเรียนไม่ควรสูงเกิน 1 : 40

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 อาคารสถานที่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และสนับสนุนจุดเน้นเฉพาะและปรัชญาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สช. (2545) ที่พบว่า ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพของโรงเรียนเอกชนในทศวรรษหน้า โดยที่สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัย อาคารสถานที่พอเพียง มั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน และองค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของสถานศึกษาที่เป็นเลิศที่เป็นกลุ่มกรณีศึกษา

องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน แนวปฏิบัติมีความสอดคล้องกับเกณฑ์ของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2548) และ MBNQA (2005) ที่กำหนดให้องค์ประกอบการบริหารการเงินเป็นองค์ประกอบสำคัญของรางวัล และยังสอดคล้องกับขอบข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาที่

กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ประกอบด้วย 4 งานคือ งานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและการเงิน และงานบริหารทั่วไป

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 จัดให้มีเจ้าหน้าที่เฉพาะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์กร 1.4 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในงานด้านวิชาการและการบริหาร โดยที่ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย 2.7 เปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือสถานศึกษาอื่นที่เป็นที่ยอมรับของสังคม / ชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่พบว่า การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และองค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2548) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล เป็นหลักการสำคัญข้อหนึ่งของการบริหารที่เป็นเลิศขององค์กร

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำระบบไปใช้

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษานั้น เป็นประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยเห็นว่าการที่จะนำระบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนควรดำเนินการดังนี้

1.1 ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั้งในด้านงบประมาณ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับการใช้งาน

1.2 ต้องมีการเตรียมบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้น พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เช่น การให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นและทันสมัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เป็นต้น

1.3 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรภายในเพื่อรักษามูลค่าที่มีศักยภาพไว้ เพราะการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยจะทำให้การวางแผนงานด้านต่าง ๆ อาจมีปัญหาได้

1.4 ผู้บริหารต้องต้องใช้แผนเชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมและเพียงพอ

1.5 สถานศึกษาต้องสร้างและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกับองค์กรอื่นๆ ชุมชน

ผู้ปกครอง สถานศึกษาเอกชนอื่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

2.1 จากข้อค้นพบที่ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นหลัก ดังนั้นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จึงควรเร่งรัดพัฒนาสมรรถภาพทางด้านวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน หรืออาจกำหนดเกณฑ์ด้านความสามารถทางวิชาการเป็นส่วนหนึ่งของการขอรับใบอนุญาตดำรงตำแหน่งผู้บริหารของสถานศึกษาเอกชนซึ่งได้แก่ ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ และผู้จัดการ นอกจากนี้จากสภาพการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่ยังมีการนิเทศจากผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการจากภายนอกอยู่ในระดับร้อยละที่ไม่มากนัก ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาจึงควรมีการพัฒนาระบบนักวิชาการที่เลี้ยงให้เพียงพอต่อความต้องการของสถานศึกษาเอกชนในพื้นที่ และต้องมีความต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืน คอยช่วยเหลือและสนับสนุนงานด้านการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน โดยเฉพาะในเรื่องการนิเทศจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

2.2 จากข้อค้นพบเกี่ยวกับการให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาสถานศึกษาและความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระหว่างองค์กรและบุคลากรภายใน ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านนโยบายจึงควรหาแนวทางสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายระหว่างสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน โดยการสรรหาและคัดเลือกสถานศึกษาต้นแบบที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านต่างๆ แล้วขยายผลไปสู่สถานศึกษาเอกชนอื่นๆ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสถานศึกษาเอกชนด้วยกัน หรืออาจจัดทำในระบบพี่เลี้ยง เพื่อช่วยให้สถานศึกษาเอกชนที่ต้องการพัฒนามีแนวทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและเป็นการพัฒนาแบบก้าวกระโดด แต่ต้องไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานตามปกติของสถานศึกษา และควรประชาสัมพันธ์ผลงาน / ผลการดำเนินงานให้สถานศึกษาอื่น ๆ ได้รับทราบ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้สถานศึกษาเอกชนต้นแบบมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.3 จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการบริหารการเงินว่าสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการจัดทำบัญชีและการเงินอย่างเป็นระบบ และยังไม่ค่อยได้ดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการตรวจสอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการตรวจสอบจากภายนอกโดยผู้สอบบัญชีรับอนุญาต อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาเอกชนส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวและรัฐยังไม่ได้กำหนดให้มีการตรวจสอบจากภายนอก ดังนั้น สช. ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาเอกชนจึงควรให้ความรู้และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำบัญชี

และการเงินให้ถูกต้องและเป็นระบบตามมาตรฐานสากล และเพื่อเป็นการรองรับการเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาเอกชนด้วย

2.4 จากข้อค้นพบที่ว่าสถานศึกษาเอกชนส่วนน้อยดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการรวบรวมความรู้ เนื่องจากอาจยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนั้น สข. จึงควรสร้างความตระหนักให้สถานศึกษาเอกชนเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยการอบรมให้ความรู้และศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาเอกชนที่สนใจต่อไป

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 เนื่องจากงานวิจัยนี้ไม่ได้นำระบบที่เป็นผลการวิจัยไปทดลองปฏิบัติจริง ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยและพัฒนาต่อไป โดยนำระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปทดลองปฏิบัติเพื่อใช้ผลในการยืนยัน และเพื่อประโยชน์ต่อการนำระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาเอกชนไปใช้ขยายผลต่อไป

3.2 เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนาระบบจากสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 5 แห่ง และเป็นสถานศึกษาเอกชนที่มีขนาดใหญ่ / ขนาดใหญ่พิเศษทุกแห่ง ซึ่งอาจทำให้ผลการวิจัยที่ได้ไม่เหมาะสมกับสถานศึกษาเอกชนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชนที่มีขนาดเล็ก ซึ่งอาจมีข้อจำกัดหลายด้าน ดังนั้นจึงควรนำผลการวิจัยที่ได้ไปตรวจสอบหรือทำการวิจัยกับสถานศึกษาเอกชนที่มีขนาดแตกต่างกันออกไปว่ามีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้ในการนำระบบไปปฏิบัติหรือไม่ เพียงใด

3.3 เนื่องจากการวิจัยนี้ได้กำหนดเกณฑ์ความเป็นเลิศขึ้นเองโดยพยายามให้ครอบคลุมผลสัมฤทธิ์ในทุกด้านคือ ด้านผู้บริหาร ด้านนักเรียน และในภาพรวมของสถานศึกษา ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาถึงคุณลักษณะ วิธีการ / แนวทาง ในแต่ละองค์ประกอบอย่างละเอียด โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในสถานศึกษาเอกชน / สถานศึกษาในสังกัดอื่น ที่ได้รับการยอมรับว่ามีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์ประกอบด้านนั้น ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเทียบเคียงหรือปรับปรุงระบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และควรมีวิจัยต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าสถานศึกษาเอกชนใดมีความเป็นเลิศ

3.4 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะสถานศึกษาเอกชนเท่านั้น ดังนั้นจึงควรทำการศึกษา / วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาในสังกัดอื่น เพื่อพัฒนาระบบให้สามารถปรับใช้ได้กับสถานศึกษาทั่วไป

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- คุณทลี รื่นรมย์ และคณะ. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : สร้างองค์กรให้แตกต่างอย่างเหนือชั้น.  
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์. 2547.
- เจ้มทอง สิริแสงเลิศ. การวิเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษา  
เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเอกชน  
ประเภทสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2532.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. การพัฒนาโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2535.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. แนวโน้มของการศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาใน  
อนาคต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2539.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. แนวดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพและการรับรอง  
มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.  
2541.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. นโยบายและแนวทางดำเนินงานเรื่องการประกัน  
คุณภาพและการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาเอกชน. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์การศาสนา. 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. การจัดการศึกษาเอกชน : เอกสารประกอบการ  
ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนการปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน วันที่ 9  
พฤษภาคม 2543. (อัดสำเนา).
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. แนวทางการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเอกชนเพื่อ  
ขอรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2544.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการจัด  
การศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า”. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2545.
- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักบริหารงาน. รายงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548.  
(อัดสำเนา)

- คณะกรรมการการศึกษาเอกชน, สำนักบริหารงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาเอกชน (พ.ศ. 2549-2553) (อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์. 2540.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รางวัลความเป็นเลิศของครูและโรงเรียนในฮ่องกง : The outstanding teachers & school awards HK. Consultation document.  
กรุงเทพมหานคร: วีทีซีคอมมิวนิเคชั่น. 2543.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แนวทางการจัดทำและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พริกหวานกราฟฟิค. 2546.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: บั๊กพอยท์. 2545.
- จรัส นองมาก. การบริหารงานธุรการและการเงินในสถานศึกษาปฐมวัย, หน้า 55-57. ใน แนวทางการศึกษาชุดวิชาการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย หน่วยที่ 9-15. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2537.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อารม. การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎฎิปัตต. สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2545.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. ขอดกลยุทธการบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. 2544.
- ณัฐนิภา คุปรัตน์. เอกสารประกอบการสอนวิชา 2706807 การวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern organization theory.  
กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2546.
- เทศ แก้วกสิกรรม. หลักการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2538.
- ทิสนา เขมมณี และคณะ. การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. เอกสารเผยแพร่ในโครงการ วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน.  
กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.

- ทดสอบทางการศึกษา, สำนัก. การประกันคุณภาพทางการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน: แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2545.
- ชเนศ จำเกิด. การจัดทำผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูสายงานบริหารการศึกษาใน  
สถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: มิติใหม่. 2539.
- รัชฎญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน.  
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์. 2546.
- นิศย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร:  
อินโนกราฟฟิกส์. 2546.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงาน  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
- ประทุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์. 2545.
- พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. วัดรอยเท้าช้าง. กรุงเทพมหานคร: พีระเชลแอนด์เซอร์วิส. 2542.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ  
บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
2540.
- “พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อม  
กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545”.  
ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์. 2546.
- ยุทธนา แซ่เตียว. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.  
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์. 2547.
- ราชบัณฑิตสถาน. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร:  
ศิริวัฒน์อินเตอร์พริ้นต์. 2546.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
ในเอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 11,  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล. 2548.

- รัตน์จิตต์ ตรีนุรักษ์. การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม.  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา. สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตาม  
 เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.  
 2546.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. “การติดตามเคลื่อนไหว” ประชาคม  
 ประกันคุณภาพการศึกษาปีที่ 3 (พฤษภาคม 2547) หน้า 8.
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณา  
 เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553).  
 กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี. 2548.
- เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพมหานคร:  
 โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2548.
- เลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานผลการประเมินการมีส่วนร่วมในการจัด  
 การศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.  
 2548.
- วารุณี พุ่มแสง. การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาการ  
 บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2538.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. TQM คู่มือคู่มือองค์กรคุณภาพยุค 2000. กรุงเทพฯ: ทีพีเอฟพับลิชชิง. 2542.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา:  
 ผลการวิจัยเพื่อการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ. 2545.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. TQM living handbook ภาคสาม คู่มือตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบ  
 บริหาร. กรุงเทพมหานคร: โทเรอินเตอร์เนชั่นแนลเทรดดิ้ง. 2542.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.  
 กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์. 2546.
- ศานิตย์ เชยชุ่ม. แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 โทบริหารการศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร. นครปฐม.  
 2543.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมาสาร. 2545.



- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2543.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว. 2544.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา 2546. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์กรรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์. 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา. 2550.
- สกล สกลเดช, และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่อง “ การศึกษาแนวโน้มการลงทุนจัดการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า. 2543. (เอกสารอัดสำเนา)
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับกันเอง. กรุงเทพมหานคร: จีรวัฒน์เอ็กเพรส. 2546.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิค. 2548.
- सनานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. ประมวลสาระชุดวิชา บริบททางการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตวิทยาลัย สาขาศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2545.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ปริญญาคุษภีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2539.
- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชชัย. มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช. 2542.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 15. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. 2545-2546.

- สมจิตร อุดม. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้. ในเอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 11, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล. 2548.
- สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2545.
- สุกัญญา โมวิไลกุล. การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2547.
- ส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรม. แนวทางการสร้างเครื่องมือการประเมินคุณภาพขององค์กร. 2545. (เอกสารอัดสำเนา)
- อุทัย บุญประเสริฐ. วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบกับการบริหารโรงเรียน. เอกสารประกอบโครงการสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “หลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ” จัดโดยฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 20 สิงหาคม 2529.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต. ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2536.
- อมรชัย ต้นดิเมธ. การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย, หน้า 5-30. ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย หน่วยที่ 1-4. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2536.
- อารี สันถวิล. การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาปฐมวัย, หน้า 416-419. ใน การจัดการศูนย์และโรงเรียนปฐมวัย หน่วยที่ 7. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2537.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหาร: ทักษะและการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ. 2538.

### ภาษาอังกฤษ

Australian business excellence award. [Online]. Available from: <http://sai-global.com>.

[2005, Aug 12]

Baldrige National Quality Program (2002) : Educational criteria for performance excellence.

[Online]. Available from: [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov). [2005, Aug 12]

- Baldrige National Quality Program (2004) : Educational criteria for performance excellence.  
[Online]. Available from: [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov). [2005, Aug 12]
- Baldrige National Quality Program (2005) : Educational criteria for performance excellence.  
[Online]. Available from: [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov). [2005, Aug 12]
- Bartal, M Kathryn, and Martin, C David. Management. 3<sup>rd</sup>. ed. New York: McGraw-Hill. 1998.
- Baumgart, N. Equity, quality and cost in higher education. Bangkok: UNESCO regional office for Asia and the Pacific. 1987.
- Cambell, and other. Introduction to educational administration. 4<sup>th</sup>. ed. Boston: Allyn and Bacon. 1976.
- Camp, R.C. Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior performance. Milwaukee: ASQC Quality press. 1989.
- Certo, Samuel C. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global management. 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000.
- Certo, Samuel C., Peter, J.Paul. Strategic management : concepts and applications. Singapore: McGraw-Hill, Inc. 1991.
- Caron Elizabeth A.and McLaughlin A. Indicators of Becons of excellence schools : What do they tell us about collaborative practices. [Online]. Journal of education & psychological consultation. 2002, Vol. 13 Issue 4, 285-304. Abstract from: Academic search premier: accession 10945282
- Daft, Richard L. Management. 2<sup>nd</sup> ed. Orlando: Dryben Press. 1991.
- Deming. Deming prize. [Online]. Available from: <http://www.deming.org>
- Dubrin, Andrew J. Essential of management. 3<sup>rd</sup> ed. Ohio: South-Western Publishing. 1994.
- Europe Quality Award: EQA. [Online]. Available from: <http://european.quality.co.uk/faq>
- European Foundation for Quality Management. The EFQM excellence model. [Online]. Available from: <http://www.efqm.org>. [2005, Aug 12]
- Fullan, Micheal. The development of transformational leader for educational decentralization. 2006.
- Fulstonschools. Excellence model. [Online]. Available from: <http://www.fulstonschools.org/dept/prodev/leadership/model.shtm>

- Greg, Bounds. Beyond total quality management : toward the emerging paradigm. New York. 1994.
- Griffin, Ricky W. Management. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin. 1996.
- Harris, Ben M. Supervisory behavior in education. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc. 1963.
- Hoy, Wayne K, and Miskel, Cecil. G. Educational administration : Theory, research, and practice. 6<sup>th</sup> ed. Singapore: McGraw-Hill. 2001.
- Ivancevich, John M., Matterson, Michael T. Organizational behavior and management. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill. 2002.
- Kimbrough, R.B. and Nannery, M.Y. Educational administration. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon Inc. 1983.
- Ka-ho Mok, Decentralizational and marketization of education in Singapore : A case study of the excellence model. Journal of educational administration volume 41, November 4, 2003.
- Kreitner, Robert. Management. 7<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin. 1998.
- Lewis, Pamela S., Goodman, Stephen H., Fandt, Patricia M. Management : challenges in the 21<sup>st</sup> century. 3<sup>rd</sup> ed. Cincinnati: South- western college. 2001.
- Lunenburg, Fred C., and Orinstein, Allan C. Educational administration : Concepts and practices. 4<sup>th</sup> ed. Belmont: Thomson learning. 2004.
- New Jersey State Dept. of Education. City schools of excellence: school improvement grant program. Award recipients. [Online]. 1989. Available from: ERIC File: 342847
- OFSTED. [Online]. Available from:  
[http://www.tameside.gov.uk/schools\\_grid/selfassess/model.gif](http://www.tameside.gov.uk/schools_grid/selfassess/model.gif)
- Owens, Robert G. Organizational behavior in education. 6<sup>th</sup> ed. Boston MA: Allyn and Bacon. 1998.
- Robere, P.J. Benchmarking: A system approach for continual improvement. Bangkok: Durakitbundit university press. 2000.
- Robbins, Stephen P. Organizational theory : Structure, design, and application. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliffs. 1999.

- Rue, Leslie W., Byars, Lloyd L. Management : Skill and application. 7<sup>th</sup> ed. Chicago: Von Hoffmann Press. 1995.
- Sallis, Edward. Total quality management in education. London: Kogan Page Educational Management Series. 1993.
- Schermerhorn, Jr. John R. Management. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & sons. 2002.
- Schoderbek P.P. and others. Management systems : concepts consideration. Boston, MA: Richard D. Irwin. 1990.
- SPRING. Singapore quality award for business excellence. [Online]. Available from: <http://spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa>. [2005, Aug 12]
- Smrekar, Claire and others. March toward excellence: school success and minority student achievement in Department of Defense schools. A report to the National Education Goals Panel. Lesson from the state. [Online]. 2001. National Inst. on Early childhood development education. Abstract from: ERIC file: ED459218
- U.S. Department of Education. U.S. Department of Education Strategic Plan 1998 –2002. [Online]. Available from: <http://www.ed.gov/Pubs/Start Pln/intro.html>. 1997.
- Wayson, William W, and Lasley Thomas J. Climate for excellence: schools that foster self-discipline. [Online]. Phi Delta Kappan; Feb 84, Vol. 65 issue 6: 419-421. (n.d.). Available from: Academic search premier: 12726371
- Webster's twentieth century dictionary of the English language un abridged. 2<sup>nd</sup>.ed. pp 636: 1968.

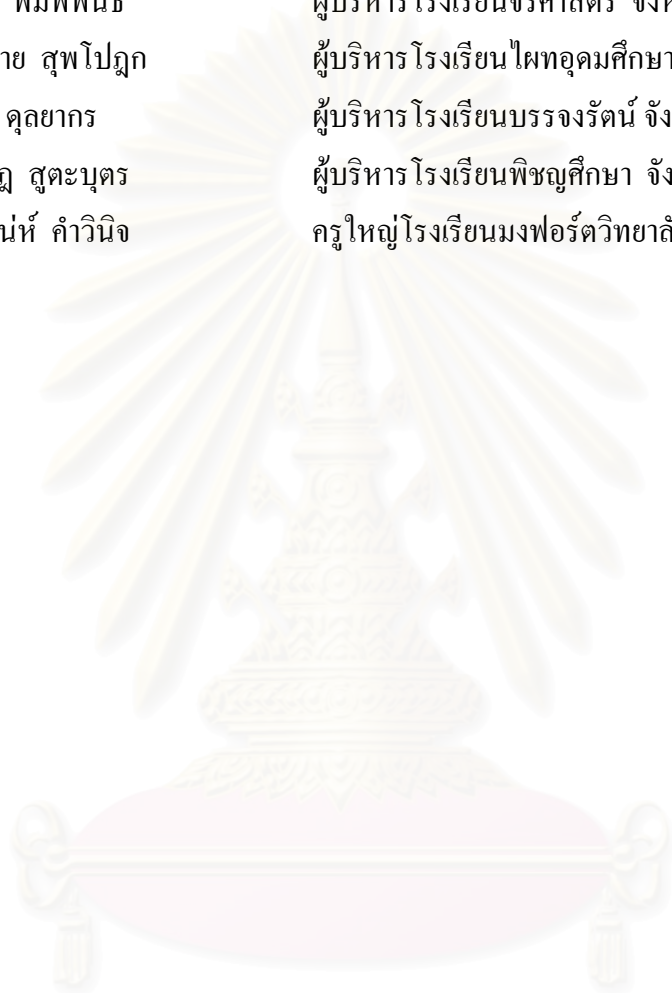


ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### รายนามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง
1. นางจีรพันธ์ พิมพ์พันธ์	ผู้บริหาร โรงเรียนจิรศาสตร์ จังหวัดอยุธยา
2. นางพริ้มพราย สุพโปฏก	ผู้บริหาร โรงเรียนไผทอุดมศึกษา กรุงเทพมหานคร
3. นางสาววิม คุลยากร	ผู้บริหาร โรงเรียนบรรมจรรัตน์ จังหวัดลพบุรี
4. นางสุนงนาฏ สุตะบุตร	ผู้บริหาร โรงเรียนพิชญศึกษา จังหวัดนนทบุรี
5. มาสเตอร์เสน่ห์ คำวินิจ	ครูใหญ่โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบระบบ

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
1. รศ. ดร. อมรชัย ตันติเมธ	ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม
2. รศ. ดร. บุญมี เฌรยอค	ประธานสาขานิเทศ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผศ. ดร. ไพโรจน์ อุลิต	อาจารย์ประจำคณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
4. ดร. บรูพาทิส พลอยสุวรรณ	คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
5. ดร. กำพล คำรงค์วงศ์	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
6. ดร. วัฒนา มัคคสมัน	ประธานกรรมการบริหารโรงเรียนวรรณสว่างจิต รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
7. ดร. อรรณพ จินะวงษ์	อาจารย์ประจำแขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8. ดร. เพชรา พิพัฒน์สันติกุล	รองผู้อำนวยการ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (องค์กรมหาชน)
9. ดร. ปฐมพงษ์ ศุภเลิศ	ผู้บริหารโรงเรียนจิรศาสตร์ จังหวัดอยุธยา
10. นางสาววิมลพร พันธุมนตรี	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
11. ดร. กรรณิการ์ ภิญญาคง	ผู้เชี่ยวชาญการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
12. นางจีรพันธ์ พิมพ์พันธ์	ประธานสมาคมสภาการศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
13. นางเกื้อกุล เตือนกุล	นายกสมาพันธ์โรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย
14. นางสาวจินตนา ธรรมวาณิช	นายกสมาคมอนุบาลเอกชนแห่งประเทศไทย





ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กทม. 10300

5 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย  
เรียน

ด้วยดิฉัน นางสาวสุภลักษณ์ เศษชะพานิช นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิจัยเพื่อเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาเอกชน โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ เป็นที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาที่ท่านได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน อันเป็นประสบการณ์จากการปฏิบัติงานและความคิดเห็นส่วนตัวของท่านโดยตรง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการให้สัมภาษณ์ของท่านในครั้งนี้ และข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนต่อไป ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการให้สัมภาษณ์ของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆ ที่จะเป็ผลเสียต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของท่านเป็นความลับและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์โดยการให้สัมภาษณ์ ตามวันเวลาที่ท่านเห็นสมควร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ  
(นางสาวสุภลักษณ์ เศษชะพานิช)

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา โทร 0-22182405

ผู้วิจัย โทร 0-13082555

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

10 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทุกท่าน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยดิฉัน นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามเกี่ยวกับ คุณลักษณะ/วิธีการ/แนวปฏิบัติที่สถานศึกษาของท่านดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยหวังว่า ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาระบบการบริหารของสถานศึกษาเอกชน

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบในทางเสียหายใดๆ ต่อสถานศึกษาของท่าน และผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเบื้องต้นของท่านเป็นความลับ โดยที่ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช)

สาขาบริหารการศึกษา โทร 0-22182405

ผู้วิจัย 0-813082555

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
กรุงเทพมหานคร 10330

1 มกราคม 2550

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยดิฉัน นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชน ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ และ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา การวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญในการบริหาร การศึกษา / การบริหาร/การจัดการสถานศึกษาเอกชน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการสอบถาม เกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้แบบสอบถาม ระยะที่ 2 เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับระบบฯ ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง

การวิจัยครั้งนี้จะสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และข้อมูลที่ได้จากท่านใน ครั้งนี้มีความสำคัญและประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนต่อไป ซึ่งผู้วิจัยขอรับ ร้องว่าการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบต่อทางเสียหายใดๆ ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน โดยที่ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ตามวัน เวลาที่ท่านเห็นสมควร และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช)

สาขาบริหารการศึกษา โทร 0-22182405

ผู้วิจัย โทร 081-3082555



ที่ ศบ 0512.6(2771)/1398

คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

25 ธันวาคม 2549

เรื่อง ขอลงชื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการบริหารสถานศึกษา

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศุภกิติภรณ์ เศรษฐพานิช นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองถิ่น จิตนศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้จึงขอเชิญ ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ทั้งนี้มีชื่อผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประ โยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีฤทธิ์ สุทธิกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักประกันและกา รสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศษ 0512.62771.673

คณะครูศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10530

21 มิถุนายน 2549

เรื่อง ขอกความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ถึงที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวศุภกัญญา เศษชะพานิช นิสิตชั้นปริญญาโทชั้นปีที่ ๒ ภาควิชาภาษาไทย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยขอเสนอโครงการวิจัย  
พัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสพ  
วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูล  
ด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหารสถานศึกษา ครูใหญ่ และผู้จัดการ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด  
ต่อไป

ในโอกาสที่ขอความอนุเคราะห์จากท่านไปตลอดจนได้ นนสาวศุภกัญญา เศษชะพานิช ได้ดำเนินการ  
เก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สถาบันวิทยบริการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐร ฤกษ์จิตรต์

10 เมษายน 2549

ปฏิบัตินิติราชการแบบสมบูรณ์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานหลักประกันและสารสนเทศ

โทร. 0-2218-2710



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง**  
**การพัฒนากระบวนการบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาเอกชน**

ผู้ให้สัมภาษณ์.....  
ตำแหน่ง.....  
หัวข้อเรื่องที่สัมภาษณ์ แนวทาง / วิธีการบริหารงานสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน  
ผู้สัมภาษณ์ นางสาวศุภลักษณ์ เศษระพานิช  
สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....  
เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น. ใช้เวลาทั้งสิ้น.....ชั่วโมง.....นาที.....  
สถานที่สัมภาษณ์.....

**เกริ่นนำ**

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับจากองค์กรภายนอกและบุคคลทั่วไป เมื่อกล่าวถึงระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามที่ท่านมีประสบการณ์หรือตามความคิดเห็นของท่าน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรบ้างในประเด็นต่อไปนี้

1. เมื่อกล่าวถึงระบบการบริหารสถานศึกษา ท่านนึกถึงอะไรบ้าง และในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ อย่างไร
2. ในแต่ละองค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาตามข้อ 1 ที่ท่านนึกถึง ท่านดำเนินการหรือมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไร
3. ปัญหาหรืออุปสรรคที่ท่านพบหรือเคยพบในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเกี่ยวกับระบบการบริหารดังกล่าวมีอะไรบ้าง และท่านใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว
4. ระบบการบริหารที่ท่านกล่าวถึงทั้งหมด ท่านคิดว่าเป็นระบบที่เหมาะสมและดีพอสำหรับการบริหารสถานศึกษาเอกชนในระดับใด (ดี พอใช้ ปรับปรุง) และองค์ประกอบใดของระบบที่ควรปรับปรุง
5. เงื่อนไขที่ทำให้สถานศึกษาของท่านประสบความสำเร็จในการบริหารงานคืออะไร

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การศึกษาระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชน**

---

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อความลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับสภาพจริงของสถานศึกษาที่ท่านเป็นผู้บริหาร

1. ตำแหน่งปัจจุบันคือตำแหน่งใด

ผู้รับใบอนุญาต       ผู้จัดการ       ครูใหญ่

2. ปัจจุบันท่านมีอายุ \_\_\_\_\_ ปี

3. ท่านจบการศึกษาสูงสุดในระดับ

ปริญญาตรี สาขา \_\_\_\_\_

ปริญญาโท สาขา \_\_\_\_\_

ปริญญาเอก สาขา \_\_\_\_\_

3. ท่านทำงานตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว \_\_\_\_\_ ปี

4. โรงเรียนที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่นั้นเปิดดำเนินการมาแล้ว \_\_\_\_\_ ปี

5. โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลระดับชาติมาแล้วได้แก่

รางวัลพระราชทาน ระดับ \_\_\_\_\_ ในปีการศึกษา \_\_\_\_\_

อื่นๆ \_\_\_\_\_

6. โรงเรียนของท่านกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างไร

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. โรงเรียนของท่านมีปรัชญาในการจัดการศึกษาหรือไม่ ถ้ามีกำหนดไว้ว่าอย่างไร

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความตามลักษณะการบริหารจัดการสถานศึกษาของท่านที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันจริงๆ คำตอบของท่านจะไม่มีผลสะท้อนใดๆ ไปถึงสถานศึกษาของท่าน ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น และคำตอบของท่านจะเป็นความลับ (ตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก)

### ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินการด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาหรือไม่

- มี  ไม่มี ถ้ามีท่านดำเนินการ โดย
- กำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะสั้น โดยผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา
  - กำหนดทิศทางการพัฒนาในระยะยาว โดยผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษา
  - กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
  - มีการคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง
  - ให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ที่ครูผู้สอนจัดให้กับผู้เรียน
  - วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดทั้งปี
  - จัดให้มีการประชุมทั้งในระดับองค์กร ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้
  - ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
  - มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - เน้นย้ำวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - ส่งเสริมการบริหารงานทั้งแบบบนลงล่าง (top-down management) และแบบล่างขึ้นบน (bottom-up) ซึ่งก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง เกิดความเข้าใจร่วมกันและลดแรงต่อต้าน
  - มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรในระดับต่างๆ ให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูงได้
  - จัดตั้งทีมงาน ให้การสนับสนุนและฝึกอบรมทีมเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายได้ แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจให้
  - มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา
  - มีการตรวจสอบในกลุ่มงานปฏิบัติการและระดับแผนกเป็นรายสัปดาห์
  - มีการตรวจสอบและทบทวนในระดับฝ่ายและคณะกรรมการบริหารเป็นรายเดือน
  - ตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน
  - มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี
  - กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการติดตามและประเมินผล

- มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน
- กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี
- สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน
- เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม/ชุมชนหลัก
- ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

#### ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านการวางแผนกลยุทธ์หรือไม่

- มี  ไม่มี ถ้ามีสถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดย
- มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ซึ่งอาจใช้ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์
- บุคลากรในโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- จัดวางทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงานซึ่งเป็นการตัดสินใจว่าสถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไร (ขยายตัว คงตัว หรือหดตัว)
- กำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพภายในและภายนอก ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ
- แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
- จัดสรรทรัพยากรทุกด้านให้อย่างพอเพียงและเหมาะสม เช่น บุคลากร งบประมาณ เป็นต้น ซึ่งอาจรวมไปถึงเงื่อนไขสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จด้วย เช่น การพัฒนาบุคลากร ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้เชี่ยวชาญ และการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น
- กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน
- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน
- ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร
- ติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม แผนก ฝ่าย และองค์กร
- สรุปผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ

- ประเมินผลการปฏิบัติงานของงาน/โครงการ/กิจกรรม
- ประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา
- ประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา
- ทำการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา สถานภาพของสถานศึกษา การประเมินผลสำเร็จของสถานศึกษา การปฏิบัติการแก้ไข ซึ่งอาจรวมถึงการจัดทำแผนฉุกเฉิน
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

### ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง หรือไม่

- มี  ไม่มี ถ้ามีสถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดย
- ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรมให้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น
- ศึกษาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาจากช่องทางที่หลากหลาย เช่น จากนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง จากสื่อต่างๆ จากการวิจัย เป็นต้น
- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยความสะดวกในเรื่องต่างๆ
- วิเคราะห์และวางแผนข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการเหล่านั้น
- มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องให้รับทราบ
- ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- เพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน ผู้ปกครองแต่ละกลุ่ม
- ลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น รับฟังข้อร้องเรียน การให้ข้อมูลการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที รายงานผลการร้องเรียนให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

### ง. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ

#### 1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้าน โครงสร้างองค์การหรือไม่

- มี                       ไม่มี                      ถ้ามีสถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดย
- วิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นฝ่าย แผนก ฯ ที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจ เฉพาะของสถานศึกษา
- โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน)
- โครงสร้างองค์การตอบสนองนโยบายของผู้บริหารสูงสุด
- จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้ครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ ภาระงาน คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงาน
- มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ และลำดับขั้นของการบังคับบัญชา
- จัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงาน ภายในองค์การ สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงความเป็นประสิทธิผลในการ ติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง
- จัดบุคลากรครบตามตำแหน่ง/หน้าที่
- โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิด ความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการ ตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย
- กำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและพัฒนาออกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดภายในองค์การ และส่งเสริมให้ บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรม
- การสื่อสารภายในเน้นการสื่อสารแบบสองทางทั้งจากผู้บริหารลงสู่บุคลากรระดับต่างๆ และ จากบุคลากรขึ้นไปยังผู้บริหาร รวมทั้งมีการสื่อสารในแนวราบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็น ทางการ
- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสถานการณ์
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

### จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

#### 1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลหรือไม่

- ให้                       ไม่ให้                      ถ้าให้สถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดย
- มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยให้แต่ละฝ่ายเสนอขออัตราที่ขาดแคลนต่อผู้บริหาร เพื่อให้ ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ
- การสรรหาบุคลากร มีการพิจารณาทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และการจ้างงาน รับเหมาจากภายนอก โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า

- การคัดเลือกบุคคลมักจะคัดเลือกบุคคลที่เพิ่งจบการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้การหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ง่าย โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกแรก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ทักษะ และที่อยู่อาศัย
- ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย ได้แก่ การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การสอบสอน และการทดลองปฏิบัติงาน
- ในช่วงทดลองปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ เกณฑ์หลักในการพิจารณาคือ ทักษะ และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน
- ให้ความสำคัญกับการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ เพราะเป็นช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ เป็นการปลูกฝังวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ปลูกจิตสำนึกในเรื่องต่างๆ เพื่อแนะนำให้บุคลากรใหม่รู้จักสถานศึกษา และช่วยให้บุคลากรใหม่ปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น
- จัดทำแผนการพัฒนาบุคลากร โดยการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรม ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ ใช้แบบสอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ
- มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องราวต่างๆของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางหลายช่องทาง เช่น การประชุม การออกคำสั่ง การติดประกาศ การติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมอย่างใกล้ชิด การออกวารสาร การจัดเก็บข้อมูลลงในสารสนเทศภายในของสถานศึกษา ฯ
- จัดให้บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งในด้านการงานและด้านอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดโปรแกรมอบรมเกิดจากปัจจัยบังคับหลักๆ ได้แก่ ความต้องการของบุคลากร เจือใจและข้อบังคับตามกฎหมาย/ระเบียบปฏิบัติต่างๆ และความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงความสามารถที่บุคลากรต้องมีและต้องใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากจำนวนชั่วโมงในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี
- จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ
- ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ
- ส่งเสริมการศึกษาต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาสูงขึ้น ทั้งนี้สถานศึกษาควรอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้
- จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น มุมครูในห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรใหม่
- จัดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะระหว่างบุคลากรภายใน เช่น การขยายผลการอบรมให้กับเพื่อนร่วมงาน การนำเสนอความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน การเขียนบทความลงในวารสารภายใน การประชุมประจำวันของระดับกลุ่ม การฝึกงานต่างฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงานในโรงเรียน ฯ

- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย
- นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลพิจารณาเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับ เพื่อให้ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาตัดสินขึ้นเงินเดือน /เลื่อนตำแหน่ง
- มีการแจ้งผลการประเมินให้กับบุคลากรได้รับทราบ
- มอบหมายให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลงานด้วย
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการและอนุกรรมการฝ่ายต่างๆ
- จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา และปรับปรุงงานด้านต่างๆ โดยเป็นการรวมกลุ่มแบบข้ามสายงานในการประกอบกิจกรรมที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะคอยติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด
- จัดสรรสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลาย เช่น เครื่องแบบพนักงาน การประกันชีวิต รางวัลต่างๆ เงินช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ ทุนการศึกษาต่อ ทุนการศึกษานูตร เป็นต้น
- มีการให้รางวัลและยอมรับการทำงานแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แบบกลุ่มและบุคคล เช่น การให้เงินรางวัล การให้โล่หรือประกาศนียบัตร การสื่อสารให้บุคลากรอื่นได้รับทราบ การนำเสนอผลงาน เป็นต้น
- การเลื่อนขั้น / ตำแหน่งพิจารณาจากบุคคลภายในเป็นหลัก โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลักเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร
- มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดการณ์ว่าจะสามารถรับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง การติดตามเพื่อเรียนรู้งาน การถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น
- กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับสถานศึกษา และมีความมุ่งมั่นในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- ตรวจสอบหรือวัดความพึงพอใจของบุคลากร โดยวิธีการที่หลากหลาย เช่น วาระการประชุม ในโอกาสต่างๆ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลายระดับ จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก พิจารณาจากอัตราการเข้าออกจากงาน และอัตราการหยุดงาน เป็นต้น
- จัดกิจกรรมที่ทำให้ให้สถานที่ทำงานได้รับการดูแลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม 5ส
- มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากร เช่น การเข้าค่ายคุณธรรม การอบรมการใช้ภาษาชมรมกีฬา การอบรมทางด้านเทคโนโลยี เป็นต้น
- จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและมีสุขลักษณะที่ดี เช่น จัดห้องน้ำครุ มีมุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องทำงานมีอากาศถ่ายเทสะดวก เป็นต้น

- จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆในการทำงานให้เพียงพอ เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- อื่นๆ \_\_\_\_\_
- 

#### ฉ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ

##### 1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านการบริหารงานวิชาการ โดย

- แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีส่วนทรงคุณวุฒิ / ผู้เชี่ยวชาญ / นักวิชาการ ร่วมเป็นคณะกรรมการที่มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- จัดทำหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับหลักสูตรท้องถิ่น/หลักสูตรเฉพาะของสถานศึกษา
- กำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- แผนการสอนได้รับการตรวจสอบจากผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่าย/หัวหน้ากลุ่มก่อนนำไปสอน
- ปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษา/สาระการเรียนรู้ทุกปีการศึกษา โดยใช้ผลการประเมินการเรียนรู้นักเรียนเป็นข้อมูลสำคัญในการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง
- เน้นการทำงานและการสอนเป็นทีม โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาเพื่อกำหนดแนวทางและเป้าหมายให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน และมีการจัดทำโครงการ / แผนการสอนแบบบูรณาการ โดยการปรึกษาร่วมกันระหว่างครูผู้สอนในสายชั้นเดียวกัน
- ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาใช้ และกิจกรรมการเรียนการสอน เน้นให้นักเรียนได้คิดและสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง
- ครุทำวิจัยชั้นเรียนแบบวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน
- มีโครงการพิเศษ / กิจกรรมที่ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียนเช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ เป็นต้น
- มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เหมาะสมกับวัย/ระดับการศึกษา และประเมินในด้านคุณธรรมด้วย
- นำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- แจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทันที
- ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของการทดสอบแห่งชาติ และในระดับเขตพื้นที่การศึกษา
- กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปีการศึกษา
- มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองร่วมมือกับสถานศึกษาในการติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
- กำหนดปฏิทินการนิเทศ โดยตั้งเป้าหมายไว้ชัดเจนในเรื่องจำนวนครั้งต่อคน ผู้เข้านิเทศ



- ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ เพื่อนนิเทศเพื่อน หัวหน้ากลุ่มนิเทศ ผู้บริหารนิเทศ และผู้ทรงคุณวุฒิ
- รูปแบบการนิเทศมีหลากหลาย ได้แก่ การสังเกตการสอน การตรวจเยี่ยมห้องเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา เป็นต้น
- มีการแจ้งผลการนิเทศในแต่ละครั้งให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบเพื่อนำแนวทางไปปรับปรุง/พัฒนาการสอนต่อไป
- ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอ
- มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า
- จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
- กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องอย่างเหมาะสมคือไม่เกิน 1 : 30
- กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ/ศักยภาพของผู้เรียนเป็นรายกลุ่ม/บุคคล เช่น ชมรมการเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนซ่อมเสริม เป็นต้น
- มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับผู้เรียนตลอดปีการศึกษา เช่น การเข้าค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม เป็นต้น
- จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและจุดเน้นของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว มุมต่างๆ ภายใน เป็นต้น
- สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นทั้งภายในและต่างประเทศ
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

## ข. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป

### 1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไปโดย

- มีแผนการดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ โดยเน้นในเรื่องความสะอาดและพื้นที่สีเขียวเพื่อให้เกิดความร่มรื่นและเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน
- อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบให้เหมาะกับพื้นที่ของสถานศึกษา มีความทันสมัย สวยงาม ปลอดภัยและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
- มีอาคารประกอบที่สนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของโรงเรียน เช่น ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ ไร่โรงเรียนฯ
- มีกิจกรรมป้องกันอันตรายจากอัคคีภัย เพื่อซักซ้อมการปฏิบัติตนให้ถูกต้องและปลอดภัยจากอันตราย
- ผู้บริหารจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาความสะอาด บำรุงรักษา และซ่อมแซม และเป็นผู้สั่งการและทำการตรวจสอบเป็นระยะๆ และกำหนดเป็นปฏิทินการตรวจสอบไว้อย่างชัดเจน
- ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากไฟฟ้าและอัคคีภัยในทุกบริเวณของสถานศึกษาที่อาจเกิดอุบัติเหตุขึ้นได้

- มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยเฉพาะ
- จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำปี และงบดุล
- จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบสถานะทางการเงิน ได้แก่ กำไรขาดทุน ประจำเดือน บัญชีเงินสด/ธนาคาร ฯ
- จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา งบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow)
- มีการคำนวณผลตอบแทน/อัตราทางการเงินอื่นๆ เช่น อัตราการหมุนเวียนเงินสด ผลตอบแทน การลงทุน เป็นต้น
- มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายใน โดยการตรวจสอบบัญชีต่างๆ ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส และ ป้องกันการทุจริต
- มีการตรวจสอบบัญชีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต
- จัดทำแผนงานสร้างเสริมความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยกำหนดชุมชนสำคัญที่สถานศึกษา ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมไว้อย่างชัดเจน
- กำหนดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาชุมชนนั้นๆ และส่งเสริม/สนับสนุนให้ บุคลากรเข้าไปร่วมกิจกรรมต่างๆที่ชุมชนจัดขึ้น
- เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามาเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนและบริเวณ สถานศึกษา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ปกครอง
- ให้ทุนการศึกษา/เงินช่วยเหลือแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่เดือดร้อนทางการเงิน
- แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีการทำความเข้าใจและความตระหนักในบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่ต้องมีส่วนในการพัฒนา งานด้านต่างๆของสถานศึกษา
- ดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่าควรให้การสนับสนุนตามที่หน่วยงานทาง ราชการ/องค์กรเอกชนภายในท้องถิ่นขอความร่วมมือมา
- จัดทำระบบการเชื่อมโยงภายใน (Intranet) เพื่อการสื่อสารภายใน
- การใช้และพัฒนาโปรแกรมต่างๆ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมด้านการเงิน โปรแกรมการวิเคราะห์ เป็นต้น
- โฆษณาและประชาสัมพันธ์เป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ โดยการ ออกงานตามสถานที่ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาในหนังสือ/วารสาร วิทยุท้องถิ่น ออก แนะนำตามสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น
- มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการริเริ่ม โครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

## ข. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ

### 1. สถานศึกษาของท่านมีการดำเนินงานด้านการจัดการสารสนเทศของสถานศึกษาหรือไม่

- มี  ไม่มี ถ้ามีสถานศึกษาของท่านดำเนินการ โดย
- การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาต้องเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือกันด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- รวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นๆที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะในการรวบรวมและจัดทำเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์การ
- ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น และจัดทำเป็นผลสรุปรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ
- มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลให้เป็นสารสนเทศเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในด้านวิชาการและการบริหารจัดการ
- มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงานและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก
- มีเครื่องมือและโปรแกรมต่าง ๆ ที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ แล้วมีการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย
- สื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ศึกษาถึงปัญหา และใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ
- เปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นหรือคู่แข่ง
- สรุปลผลการดำเนินงานในด้านต่างๆของทุกฝ่ายอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง เป็นการติดตามงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานโดยภาพรวม
- ทำการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา แล้วรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ
- นำผลงานหรือกระบวนการที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี อาจมีการเผยแพร่ไปภายนอก(หากมีโอกาส)
- มีการรวบรวมความรู้ต่างๆ ในสถานศึกษาให้เป็นแหล่งและสามารถให้ผู้สนใจค้นคว้าได้สะดวก เช่น วิธีการสอนที่ครูประสบความสำเร็จ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

## แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของ ระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ

### คำนิยามเบื้องต้น

ความเป็นเลิศ หมายถึง สถานะ ลักษณะ สภาพที่ยอดเยี่ยม มีคุณภาพสูง ควรค่าแก่การยกย่อง และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้

สถานศึกษาเอกชน หมายถึง สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ระดับใดระดับหนึ่งหรือหลายระดับรวมกัน

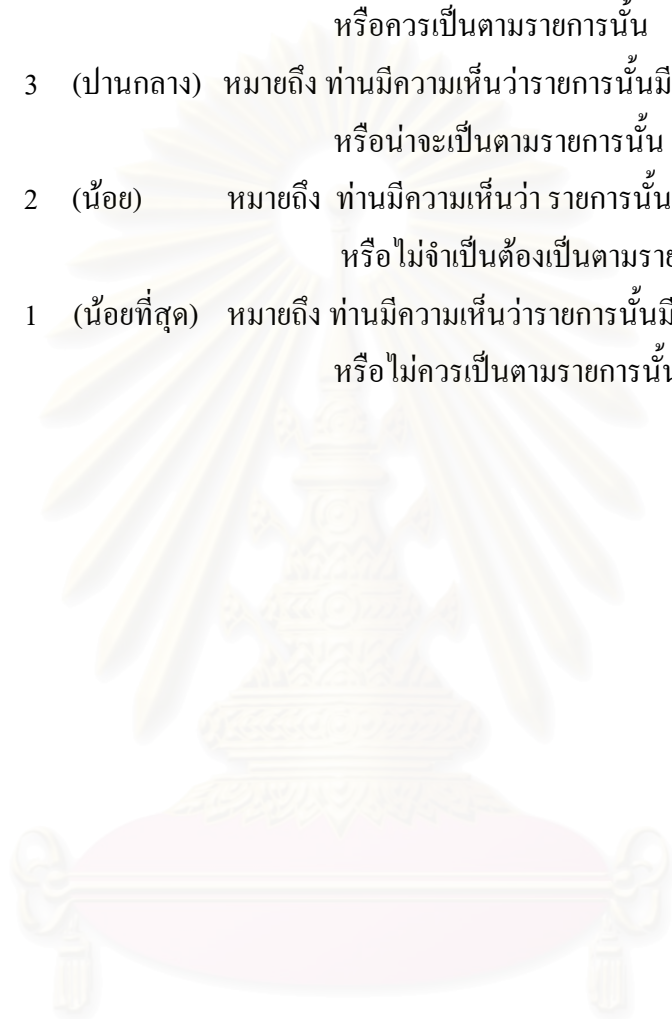
ระบบการบริหาร หมายถึง ระบบย่อย/องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ทำให้สถานศึกษาเอกชนมีความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 ระบบย่อย/องค์ประกอบด้วยกันคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 4) โครงสร้างองค์การ 5) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารวิชาการ 7) การบริหารทั่วไป และ 8) การจัดการสารสนเทศ

ความเหมาะสม หมายถึง ความจำเป็นของรายการหรือข้อกำหนดของเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งเกณฑ์การประเมินด้วย

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นและประสบการณ์ส่วนตัวของท่านเกี่ยวกับระบบการบริหารสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศที่ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบย่อยนั้นมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
2. แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดพิจารณาถึงความเหมาะสมและกาเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านคือ

- 5 (มากที่สุด) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด หรือต้องเป็นตามรายการนั้น
- 4 (มาก) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมมาก หรือควรเป็นตามรายการนั้น
- 3 (ปานกลาง) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง หรือน่าจะเป็นตามรายการนั้น
- 2 (น้อย) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่า รายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย หรือไม่จำเป็นต้องเป็นตามรายการนั้น
- 1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด หรือไม่ควรเป็นตามรายการนั้น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

องค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

ก. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดและพัฒนาทิศทางของสถานศึกษา แนวปฏิบัติ					
1.1 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะสั้นโดยผู้บริหารระดับสูง					
1.2 กำหนดทิศทางการพัฒนาระยะยาวโดยผู้บริหารระดับสูง					
1.3 กำหนดทิศทางโดยคำนึงถึงความต้องการ / ความจำเป็น และตอบสนองต่อความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง					
1.4 ผู้บริหารคาดหวังผลการดำเนินงานในระดับสูง					
1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานวิชาการและเน้นกระบวนการที่ครูผู้สอนจัดให้กับนักเรียน มีความสามารถในการนิเทศ และเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนได้ปรึกษาหารือเกี่ยวกับงานด้านวิชาการได้อย่างสะดวก					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 การสื่อสารเพื่อทำให้นักบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจร่วมกัน ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา แนวปฏิบัติ					
2.1 จัดให้มีการประชุมในระดับองค์การ ระดับแผนก และระดับกลุ่ม เพื่อผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติ					
2.2 วางแผนการประชุมและจัดตารางการประชุมไว้อย่างชัดเจนตลอดปี					
2.3 ให้ความสำคัญและดำเนินการประชุมตามตารางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด					
2.4 เน้นย้ำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
2.5 มีการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้าร่วมประชุมเกิดความคิดริเริ่มในเรื่องคุณภาพต่างๆ ร่วมกันวางแผนในการปรับปรุงงาน และทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2.6 จัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการมอบหมายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน แนวปฏิบัติ					
3.1 มีการกระจายงานและอำนาจให้กับผู้บริหารในระดับต่างๆ และบุคลากรภายในให้สามารถตัดสินใจและปฏิบัติงานแทนผู้บริหารระดับสูง					
3.2 มีการจัดตั้งทีมงาน/คณะกรรมการ โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย แล้วจึงมอบอำนาจในการตัดสินใจ					
3.3 มีการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งในงานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาปรับปรุงระบบงานของสถานศึกษา					
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ผู้บริหารมีการทบทวนทิศทางและติดตามผลการดำเนินงานของสถานศึกษา แนวปฏิบัติ					
4.1 กำหนดตัวชี้วัดสำคัญของผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการติดตามและประเมินผลงาน					
4.2 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติงานเป็นรายสัปดาห์					
4.3 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานในระดับแผนก/ฝ่าย และในคณะกรรมการบริหารอย่างน้อยเดือนละครั้ง					
4.4 มีการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานทุกภาคเรียน					
4.5 รายงานผลการประเมินให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานต่อไป					
4.6 มีการตรวจสอบและทบทวนแผนกลยุทธ์ทุกครึ่งปี					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ผู้บริหารมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แนวปฏิบัติ					
5.1 มีการปฏิบัติงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ในทุกงาน					

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.2 กำหนดเป้าหมายในแต่ละงานสูงขึ้นทุกปี					
5.3 สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น					
5.4 ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี					
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ผู้บริหารมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของสังคม/ชุมชน และมีความ รับผิดชอบต่อสังคม แนวปฏิบัติ					
6.1 ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรมสำคัญและมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ					
6.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และมีส่วนช่วยเหลือสังคม/ชุมชนหลักอย่างสม่ำเสมอ					
6.3 ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคม/ชุมชนหลัก					

#### ข. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นวงจร และสามารถทำซ้ำได้ แนวปฏิบัติ					
1.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT หรืออื่นๆ					
1.2 บุคลากรภายในทุกฝ่าย รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของสถานศึกษา					



องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจนในการดำเนินงานและกลยุทธ์นั้นมีความสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
1.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์การ					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์แนวปฏิบัติ					
2.1 สถานศึกษามีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนดขั้นตอน วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์					
2.2 ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์แนวปฏิบัติ					
3.1 มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และทบทวนผลการดำเนินงาน					
3.2 มีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยใช้การประชุมร่วมกันทั้งในระดับกลุ่ม ระดับแผนก/ฝ่าย และระดับองค์การ					
3.3 มีการประเมินและสรุปผลการดำเนินงานของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายเป็นประจำทุกภาคเรียน ทำการบันทึกผลแล้วจัดทำรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ					
3.4 มีการประเมินผลสำเร็จในภาพรวมของสถานศึกษา โดยกำหนดเป้าหมายรวมของการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
3.4 ทำการประเมินตนเองทุกปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา					

องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ระยะยาว แนวปฏิบัติ					
4.1 มีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งบางครั้งอาจ มีการจัดทำแผนฉุกเฉินเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า					
4.2 มีการสำรวจสถานภาพของสถานศึกษาทุกปี					

ค. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความ คาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติ					
1.1 มีการศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งนำไปสู่ การออกแบบและ พัฒนาโปรแกรมการศึกษา/โครงการ/กิจกรรม ต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น					
1.2 ศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้การศึกษาจากช่องทางที่ หลากหลาย เช่น จากสื่อต่างๆ จากการประชุมสัมมนา จาก งานวิจัย เป็นต้น					
1.3 ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดเป็น นโยบายที่ชัดเจน เป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้อำนวยการความสะดวก ในเรื่องต่างๆ					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติ					
2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังเหล่านั้น					
2.2 มีหน่วยงานที่เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง					
2.3 พัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการกับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง					
2.4 มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบเป็นระยะและอย่างสม่ำเสมอ					
2.5 มีความร่วมมือกับเครือข่ายทางการศึกษา (ผู้ปกครอง กลุ่มโรงเรียน สมาคม ชมรมที่เกี่ยวกับการศึกษา) ในการแสวงหาความร่วมมือในการสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา					
2.6 มีกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และกิจกรรมการเรียนการสอนของสถานศึกษา					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง แนวปฏิบัติ					
3.1 มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
3.2 มีการเพิ่มความพึงพอใจให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การจัดโปรแกรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะของนักเรียน ผู้ปกครองในแต่ละกลุ่ม					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.3 มีการลดความไม่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง เช่น การรับฟังข้อร้องเรียน แล้วให้ข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อข้อร้องเรียนทันที และรายงานให้หน่วยปฏิบัติและผู้บริหารได้รับทราบ					

### ง. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ

องค์ประกอบด้าน โครงสร้างองค์การ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความคล่องตัว แนวปฏิบัติ					
1.1 มีการวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน โดยการจัดเป็นกลุ่ม ฝ่าย แผนกที่ครอบคลุมขอบข่ายงานและภารกิจเฉพาะของสถานศึกษา					
1.2 จัดทำคำบรรยายลักษณะงานในทุกตำแหน่ง/หน้าที่ไว้อย่างครบถ้วน โดยกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นในแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างชัดเจน					
1.3 มีคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงการมอบหมายอำนาจหน้าที่และลำดับชั้นของการบังคับบัญชา					
1.4 โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมกับขนาดของสถานศึกษา (จำนวนนักเรียน)					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 โครงสร้างองค์การของสถานศึกษามีช่องทางการสื่อสาร และการประสานงานที่ดี แนวปฏิบัติ					
2.1 จัดทำแผนภูมิการบริหารงานที่แสดงถึงการจัดกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน การจัดกลุ่มงานภายในองค์การ สาขาการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง					

องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.2 จัดบุคลากรครบตามตำแหน่งหน้าที่ตามโครงสร้างองค์การ					
2.3 โครงสร้างการบริหารงานมีลักษณะการทำงานแบบข้ามสายงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากรที่อยู่ต่างสายงาน และยังช่วยส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ภายใต้ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ					
2.4 มีการกำหนดให้บุคลากรแต่ละคนมีภารกิจด้านการปรับปรุงและการพัฒนานอกเหนือจากงานตามหน้าที่ ซึ่งเป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแนวปฏิบัติ					
3.1 มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมกับบริบทและสถานการณ์ของสถานศึกษา และเพื่อความคล่องตัว					

#### จ. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหา คัดเลือกบุคลากร แนวปฏิบัติ					
1.1 มีการวางแผนอัตรากำลัง โดยแต่ละฝ่ายเสนอขออัตรากำลังที่ขาดแคลน/ต้องการต่อผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ					
1.2 มีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทั้งในลักษณะที่เป็นการจ้างงานประจำ และหรือการจ้างงานรับเหมาจากภายนอก โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความคุ้มค่า					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.3 มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และทักษะที่จำเป็นสำหรับงาน และเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้ รวมทั้งมีคุณลักษณะที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีกับนักเรียน					
1.4 ใช้วิธีการคัดเลือกที่หลากหลาย เช่น การสอบข้อเขียน การสอบสัมภาษณ์ การทดสอบ และการทดลองปฏิบัติงาน					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร แนวปฏิบัติ					
2.1 มีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ทุกคน เพื่อแนะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสถานศึกษา วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ และช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานศึกษาได้เร็วขึ้น					
2.2 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อฝึกสอนและให้คำแนะนำเรื่องต่างๆ แก่บุคลากรใหม่					
2.3 มีแผนพัฒนาบุคลากร โดยทำการสำรวจและวิเคราะห์หาความต้องการและความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ สอบถาม พิจารณาตามข้อกำหนดของกฎหมาย/ระเบียบ เป็นต้น					
2.4 บุคลากรทุกคนได้รับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับงานในหน้าที่และที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับความต้องการ/ความจำเป็นของแต่ละบุคคล					
2.5 จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้เพียงพอเพื่อการพัฒนาบุคลากร เช่น งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น					
2.6 ส่งเสริมให้บุคลากรมีวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น โดยสถานศึกษาอำนวยความสะดวกในด้านชั่วโมงการทำงาน การลาหยุดชั่วคราว และการจัดสรรงบประมาณบางส่วนให้					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.7 มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น บริการห้องสมุด ระบบโสตทัศนศึกษา การบริการอินเทอร์เน็ต และอื่นๆ					
2.8 มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่างๆ ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา เช่น การขยายผลการอบรม การนำเสนอความรู้ใหม่ การเขียนบทความ การประชุมระดับกลุ่มประจำวัน/สัปดาห์ การฝึกงานต่างกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย การเปรียบเทียบกระบวนการภายในระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น					
2.9 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ความรู้และทักษะต่างๆระหว่างสถานศึกษากับองค์กรภายนอก เช่น สถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายเดียวกัน สถานศึกษาที่มีผลงานโดดเด่น เป็นต้น					
2.10 มีการรายงานผลการดำเนินงานหรือชี้แจงเรื่องต่างๆของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบอยู่เสมอ โดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การประชุม การติดประกาศ การติดตามผลการดำเนินงาน การออกวารสาร เป็นต้น					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แนวปฏิบัติ					
3.1 มีแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจและยอมรับของทุกฝ่าย					
3.2 ใช้บุคคลหลายกลุ่มเป็นผู้ประเมิน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกันโดยตรง ได้แก่ การประเมินตนเอง กลุ่มประเมิน ฝ่ายประเมิน และคณะกรรมการที่ตั้งขึ้น โดยเฉพาะเป็นผู้ประเมิน					
3.3 นำผลการประเมินเทียบกับมาตรฐาน/เป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว จัดลำดับผล เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจเงินเดือน/เลื่อนขั้น					
3.4 มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ แนวปฏิบัติ					
4.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย					
4.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานในรูปแบบของคณะกรรมการ/อนุกรรมการฝ่ายต่างๆ โดยมีความเป็นอิสระคล่องตัว สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจตัดสินใจดำเนินงานและพร้อมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงาน เช่น กลุ่มสาระ กลุ่มสายชั้น เป็นต้น					
4.3 มีการมอบหมายอำนาจให้ผู้เฝ้าในระดับต่างๆ สามารถตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรอผู้บริหารสั่งการ					
4.4 จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงงานด้านต่างๆ ที่สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของสถานศึกษาตามความรู้ ความสามารถและความสนใจ โดยเน้นการรวมกลุ่มแบบข้ามสายงาน ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้ติดตามการดำเนินงานของกลุ่มอย่างใกล้ชิด					
4.5 บุคลากรในกลุ่ม/แผนก/ฝ่าย มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีดำเนินงานเพื่อจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ แนวปฏิบัติ					
5.1 จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนให้อย่างหลากหลาย นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น เครื่องแบบ การประกันชีวิต รางวัลครุฑน่าน เบี้ยขยัน โบนัส กองทุนต่างๆ การจัดงานให้เนื่องในโอกาสสำคัญ เป็นต้น					
5.2 มีการให้รางวัล ขอมรับและเผยแพร่ผลงานของบุคลากร/กลุ่มที่มีผลงานดีเด่นทั้งในรูปของตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน					



องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.3 การเลื่อนขั้น / ตำแหน่งพิจารณาจากบุคลากรภายในเป็นหลัก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ					
5.4 มีการเตรียมการล่วงหน้าให้กับบุคลากรที่ผู้บริหารคาดหวังว่าจะสามารถก้าวขึ้นมารับตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต เช่น การสอนงาน การติดตามเพื่อการเรียนรู้งาน การส่งเข้าฝึกอบรมและพัฒนาตนเอง และการถ่ายทอดงานตัวต่อตัว เป็นต้น					
5.5 มีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจ มีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความผูกพันกับองค์กรและเกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน					
5.6 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตให้กับบุคลากรภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากการพัฒนางานโดยตรง เช่น โครงการพัฒนาจิต					
องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร แนวปฏิบัติ					
6.1 มีการตรวจสอบ / วัดความพึงพอใจของบุคลากรภายใน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การประชุม การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม พิจารณาจากอัตราการลาออกและการหยุดงาน					
6.2 มีกิจกรรมที่ดูแลให้สถานที่ทำงานมีความเป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย เช่น กิจกรรม 5ส					
6.3 จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความสะดวก สบาย ปลอดภัย และมีสุขลักษณะที่ดี เช่น ห้องทำงานที่มี อากาศถ่ายเทได้ดี มีมุมพักผ่อน มุมกาแฟ-เครื่องดื่ม ห้องน้ำเฉพาะ เป็นต้น					
6.4 จัดหาวัสดุและอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้อย่างพอเพียง เช่น โต๊ะทำงานส่วนตัว ชั้นวางของ โทรศัพท์ภายใน เครื่องคอมพิวเตอร์ประจำห้อง เป็นต้น					

จ. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา แนวปฏิบัติ					
1.1 แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ/นักวิชาการร่วมเป็นคณะกรรมการ บริหารหลักสูตร เพื่อให้มีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรหรือให้ ข้อเสนอแนะ					
1.2 มีการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางร่วมกับจุดเน้นเฉพาะของ สถานศึกษา					
1.3 มีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง					
1.4 มีการกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนที่เป็น ลักษณะเฉพาะของสถานศึกษาและสอดคล้องกับหลักสูตร แกนกลางและความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง					
1.5 มีการปรึกษาหารือร่วมกันในกลุ่มวิชาและสายชั้นเพื่อกำหนด แนวทางการเรียนการสอนและเป้าหมายการเรียนรู้ในแต่ละ ระดับชั้นให้สอดคล้องและต่อเนื่องกัน					
1.6 มีการทบทวน/พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทุกปี โดยใช้ สารสนเทศในการ ประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นฐาน สำคัญการเปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญและส่งเสริมศักยภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล แนวปฏิบัติ					
2.1 แผนการสอนได้รับการตรวจสอบก่อนนำไปสอน และเป็น แผนการสอนที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ส่งเสริม ความสามารถในทุกด้านของนักเรียน และสอดคล้องคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา					

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.2 มีการสอนแบบทีม เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้กับครูผู้สอนที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง					
2.3 ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำนวัตกรรมการเรียนการสอนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การสอนแบบโครงการ การสอนแบบบูรณาการ Brain-based learning ฯลฯ					
2.4 มีกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนได้คิด วิเคราะห์ และสามารถค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง					
2.5 ครูผู้สอนทุกคนทำวิจัยชั้นเรียน โดยเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อแก้ปัญหา/พัฒนาการสอนและนักเรียน					
2.6 มีโครงการ/โปรแกรมพิเศษที่ส่งเสริมศักยภาพ / ความสามารถ / ความสนใจของนักเรียน เช่น โครงการสองภาษา โครงการอัจฉริยภาพ โครงการซ่อมเสริม ชมรมต่างๆ ฯลฯ					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แนวปฏิบัติ					
3.1 แผนการสอนมีการกำหนดเครื่องมือและเกณฑ์การวัด/ประเมินผลไว้อย่างชัดเจน					
3.2 มีเครื่องมือการวัดและประเมินผลที่หลากหลายและสอดคล้องกับกิจกรรม เนื้อหาวิชา และระดับการศึกษา โดยเป็นการประเมินผลเป็นรายบุคคล					
3.3 มีการสรุปผลการวัดและประเมินผลเป็นสารสนเทศที่สำคัญ และนำผลที่สรุปได้มาปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน/หลักสูตร ซึ่งอาจใช้การวิจัยชั้นเรียนเข้ามาช่วยในการแก้ไขปัญหา					
3.4 มีการแจ้งผลการประเมินให้นักเรียนและผู้ปกครองได้รับทราบทุกครั้งและทันที					
3.5 ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับชาติ และระดับเขตพื้นที่การศึกษา/จังหวัด					

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.6 กำหนดผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ในทุกกลุ่มวิชาสูงขึ้นทุกปี					
3.7 จัดกิจกรรมที่ทำให้ผู้ปกครองติดตามพัฒนาการและผลการเรียนของนักเรียนร่วมกับครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง					
องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ แนวปฏิบัติ					
4.1 กำหนดปฏิทินการนิเทศตลอดภาคเรียน/ปีการศึกษาไว้ล่วงหน้า โดยมีเป้าหมายให้ครูผู้สอนได้รับการนิเทศอย่างน้อยเดือนละครั้ง และกำหนดผู้นิเทศไว้ในปฏิทินไว้ด้วย					
4.2 ใช้ผู้นิเทศหลายกลุ่ม โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร ได้แก่ ครูผู้สอน นิเทศกันเอง หัวหน้ากลุ่ม ผู้บริหาร					
4.3 ใช้รูปแบบการนิเทศภายในที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการสอน การเยี่ยมชั้นเรียน การตรวจแผนการสอน การให้คำปรึกษา/แนะนำ การนิเทศก่อนสอน เป็นต้น					
4.4 มีการนิเทศจากบุคคลภายนอก/ผู้เชี่ยวชาญ					
4.5 มีการบันทึกและแจ้งผลการนิเทศให้ผู้ถูกนิเทศได้รับทราบทุกครั้งเพื่อให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาการสอน					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ แนวปฏิบัติ					
5.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนผลิตและใช้สื่อตามที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเพียง					
5.2 มีระบบการให้บริการและกระตุ้นให้ครูผู้สอนใช้สื่อต่างๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า					
5.3 มีสื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ศูนย์การเรียนรู้ และสถานที่ครบทั้ง 8 กลุ่มสาระ					
5.4 จัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น e-book ศูนย์คอมพิวเตอร์ e-learning ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น					

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 6 สถานศึกษามีการจัดห้องเรียน ชั่วโมงการสอน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แนวปฏิบัติ					
6.1 กำหนดจำนวนนักเรียนต่อห้องไม่เกิน 30 คน					
6.2 กำหนดชั่วโมงการสอนของครูแต่ละคนไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์					
6.3 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสามารถพิเศษ / ศักยภาพของนักเรียน เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เช่น ชมรม การเรียนรู้นอกสถานที่ การสอนเสริม การเข้าค่ายวิชาการ สถานักเรียน เป็นต้น					
6.4 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับนักเรียน ตลอดปีการศึกษา เช่น สัปดาห์พัฒนาคุณภาพชีวิต ค่ายธรรมะ การบำเพ็ญประโยชน์ เป็นต้น					
6.5 มีการจัดกิจกรรมด้านต่าง ๆ ให้กับนักเรียน เช่น บริการสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น					
องค์ประกอบย่อยที่ 7 สถานศึกษามีการสร้างและจัดการบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แนวปฏิบัติ					
7.1 ห้องเรียนมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกและมีอุปกรณ์ที่ช่วยในการถ่ายเทอากาศ ได้แก่ พัดลม เครื่องปรับอากาศ					
7.2 มีอุปกรณ์ต่างๆในห้องเรียนที่อำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน เช่น ตู้เก็บของส่วนตัว ชั้นวางของ โต๊ะและเก้าอี้ที่มีขนาดเหมาะสมกับวัย มุมต่างๆ เป็นต้น					
7.3 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความสะอาดของห้องเรียนและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้อย่างดี					
7.4 จัดแหล่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนการเรียนการสอนและส่งเสริมจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา เช่น ห้องสมุดธรรมชาติ พื้นที่สีเขียวภายในบริเวณโดยรอบ เป็นต้น					

องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
7.5 พัฒนาสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนในหลากหลายรูปแบบ					
7.6 สร้างและจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา / องค์กรอื่นๆ ทั้งภายในและหรือต่างประเทศ					

### ข. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการออกแบบและบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ แนวปฏิบัติ					
1.1 อาคารสถานที่ที่มีการออกแบบและใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่าเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ					
1.2 อาคารสถานที่ที่มีความเป็นเอกลักษณ์และสนับสนุนจุดเน้นเฉพาะของสถานศึกษา					
1.3 มีแผนงานด้านอาคารสถานที่ประจำปี โดยเน้นในเรื่องความมั่นคง ปลอดภัย ความสะอาดและพื้นที่สีเขียวภายในบริเวณสถานศึกษา เพื่อให้มีความพร้อมในการใช้งาน และมีความร่มรื่นเป็นแหล่งพักผ่อน และสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ด้วย					
1.4 ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการในการบำรุงรักษา ซ่อมแซมและตรวจสอบสภาพการใช้งานของอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยรอบของสถานศึกษา โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประจำการโดยเฉพาะ					
1.5 ติดตั้งระบบป้องกันอันตรายจากระบบไฟฟ้าและอัคคีภัยตามบริเวณต่าง ๆ					
1.6 มีกิจกรรมการซักซ้อมการใช้/ป้องกันอัคคีภัย เช่น การซ้อมการใช้เครื่องดับเพลิง การซ้อมการเตือนภัย เป็นต้น					

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ แนวปฏิบัติ					
2.1 มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการเงินและบัญชีรับผิดชอบงานด้านการเงินและบัญชีโดยตรง					
2.2 จัดทำบัญชีรายวัน บัญชีแยกประเภท และงบการเงินประจำปี ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำปี และงบดุล					
2.3 จัดทำรายงานประจำเดือนแจ้งให้ผู้บริหารรับทราบสถานะทางการเงิน ได้แก่ งบกำไรขาดทุนประจำเดือน กระแสเงินสด บัญชีธนาคาร					
2.4 จัดทำประมาณการรายรับรายจ่ายประจำปีการศึกษา และงบกระแสหมุนเวียนเงินสด (cash flow) เพื่อป้องกันปัญหาการขาดเงินสด และการเตรียมหาแหล่งเงิน					
2.5 มีการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน / อัตราทางการเงินอื่นๆ เพื่อพิจารณาความคุ้มค่าและความเสี่ยงทางการเงิน					
2.6 มีระบบการตรวจสอบบัญชีภายในเพื่อป้องกันการทุจริต					
2.7 มีการตรวจสอบบัญชีทุกปีโดยผู้ตรวจสอบบัญชีรับอนุญาต					
องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง และชุมชน แนวปฏิบัติ					
3.1 กำหนดชุมชนหลักที่สถานศึกษาให้ความสำคัญ					
3.2 จัดทำแผนงานความสัมพันธ์ชุมชนประจำปี โดยให้ความสำคัญกับการเข้าไปมีส่วนร่วมร่วมกับชุมชนหลักที่สถานศึกษากำหนดไว้					
3.3 จัดกิจกรรม/โครงการที่มีส่วนช่วยพัฒนาชุมชนหลัก และส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของชุมชน					
3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้าเยี่ยมชมการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน รวมทั้งให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอนด้วย					

องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.5 ให้ทุนการศึกษาหรือผ่อนผันทางการเงินแก่นักเรียน/ผู้ปกครองที่มีความจำเป็น/ความเดือดร้อนทางการเงิน					
3.6 แต่งตั้งตัวแทนผู้ปกครองและชุมชนหลักให้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา โดยชี้แจงบทบาทและความสำคัญให้รับทราบ เพื่อการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาสถานศึกษา					
3.7 มีการประสานความร่วมมือกับหน่วยราชการในท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดและพัฒนาศึกษาาร่วมกัน					
องค์ประกอบย่อยที่ 4 สถานศึกษามีการนำเทคโนโลยีเข้ามใช้ในการบริหารจัดการ แนวปฏิบัติ					
4.1 มีระบบการเชื่อมโยงภายใน (intranet) เพื่อความคล่องตัวในการสื่อสารภายในสถานศึกษา					
4.2 มีการใช้/พัฒนาโปรแกรมต่างๆที่ช่วยในเรื่องการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เช่น โปรแกรมการเงินการบัญชี โปรแกรมการวิเคราะห์ โปรแกรมข้อมูลนักเรียน โปรแกรมห้องสมุด เป็นต้น					
4.3 มีศูนย์คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ และเจ้าหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบเฉพาะ					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ แนวปฏิบัติ					
5.1 มีการวางแผนงานประชาสัมพันธ์กิจการต่างๆ ของสถานศึกษาต่อสาธารณะ					
5.2 มีการโฆษณาและประชาสัมพันธ์สถานศึกษาเป็นระยะๆ โดยเฉพาะในช่วงก่อนเปิดปีการศึกษาใหม่ เช่น การออกงานตามสถานที่ต่างๆ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ลงโฆษณาตามสื่อ การออกแนะแนวตามที่ตั้งต่างๆ เป็นต้น					



องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
5.3 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการสื่อสารกิจกรรมของสถานศึกษาให้กลุ่ม/ เครือข่าย/ผู้เกี่ยวข้องทราบอย่างต่อเนื่อง					
5.4 มีการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการใหม่ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจก่อนเริ่มโครงการ					

#### ข. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศและใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ แนวปฏิบัติ					
1.1 การดำเนินงานด้านสารสนเทศของสถานศึกษาเป็นงานปกติ เป็นธรรมชาติ และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจและให้ความร่วมมือด้วยดี ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้จากการทำงานและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
1.2 มีการรวบรวมข้อมูลโดยตรงจากหน่วยปฏิบัติและจากแหล่งอื่นที่เป็นที่เชื่อถือได้ โดยจัดให้มีเจ้าหน้าที่เป็นผู้รวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นฐานข้อมูลในระดับองค์การ					
1.3 ในแต่ละฝ่าย/แผนกมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้น แล้วจัดทำเป็นผลสรุปให้ผู้บริหารได้รับทราบ					
1.4 มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในเพื่อให้ทุกหน่วยงาน/บุคคลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย					
1.5 มีศูนย์สารสนเทศที่จัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจทั้งในงานด้านวิชาการและการบริหาร					
1.6 มีการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศที่จัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน และเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ					

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.7 มีการประสานการใช้ประโยชน์ข้อมูล สารสนเทศกับสถานศึกษาอื่น/เขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และหรือเขตพื้นที่การศึกษาอื่น					
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 2 สถานศึกษามีการวัด วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 มีเครื่องมือและโปรแกรมต่างๆที่สามารถวัดและวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ แล้วทำการประมวลผลออกมาในรูปแบบที่เข้าใจง่าย					
2.2 มีการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานของทุกฝ่ายอย่างน้อยปีการศึกษาละหนึ่งครั้ง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วรายงานให้ผู้บริหารได้รับทราบ					
2.3 มีการสื่อสารผลการวิเคราะห์ไปยังหน่วยปฏิบัติโดยตรง แล้วร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาเพื่อใช้เป็นข้อมูล/แนวทางในการปรับปรุง/พัฒนางาน					
2.4 มีการประเมินตนเองทุกปีการศึกษา เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา					
2.5 มีการเปรียบเทียบข้อมูลสำคัญกับสถานศึกษาอื่นที่เป็นคู่แข่งหรือสถานศึกษาที่เป็นที่ยอมรับของชุมชน					
2.6 มีการรายงานผลการดำเนินงานให้สาธารณชนได้รับทราบ					
<b>องค์ประกอบย่อยที่ 3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ แนวปฏิบัติ</b>					
3.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสถานศึกษา เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในแต่ละกลุ่ม/ฝ่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ถึงวิธีการ/กระบวนการที่นำไปสู่ความสำเร็จ					
3.2 มีการนำเสนอผลงานที่ประสบผลสำเร็จเผยแพร่ให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและหรือภายนอกได้รับทราบ เช่น จัดทำเป็นเอกสาร แผ่นซีดี การออกวารสาร เป็นต้น					
3.3 สนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนทำผลงานทางวิชาการ					

องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศ	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3.3 มีการรวบรวมความรู้/วิธีการของบุคลากรภายในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จ เช่น วิธีการสอนที่ประสบผลสำหรับนักเรียนในระดับต่างๆ งานวิจัยชั้นเรียน เป็นต้น โดยการจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้บุคลากรอื่นที่สนใจสามารถศึกษา/ค้นคว้าได้					
3.5 สนับสนุนให้มีกิจกรรมระหว่างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง					



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวศุภลักษณ์ เศษชะพานิช เกิดวันที่ 4 มิถุนายน 2505 ที่จังหวัดสุพรรณบุรี สำเร็จการศึกษาระดับบัณฑิต สาขาบัญชีและการเงิน (เอกบัญชี) คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในปีการศึกษา 2528 สาขาปฐมวัยศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีการศึกษา 2541 สาขาประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปีการศึกษา 2542 สำเร็จการศึกษาระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ในปีการศึกษา 2544 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกในหลักสูตรครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2546 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต และครูใหญ่โรงเรียนศุภลักษณ์ อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย