

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล
ระดับประถมศึกษา

นางราตรี ศรีไพรวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE OF
THE WORLDCLASS-STANDARD ELEMENTARY SCHOOL

Mrs. Ratee Sripaiwan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Education Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
โดย	นางราตรี ศรีไพรวรรณ
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณศึกษบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.เบญจลักษณ์ น้ำฟ้า)

ราตรี ศรีไพรวรรณ:การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล
ระดับประถมศึกษา(THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TOWARD
EXCELLENCE OF THE WORLD CLASS - STANDARD ELEMENTARY SCHOOL)

อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :ศ.ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ,อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม :

อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล,396 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาใช้วิธีการวิจัยเป็นแบบทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ข้อมูลจากแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยายและวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วยเทคนิค PNI modified การประเมินกลยุทธ์และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการนำองค์กร ($\bar{X} = 4.17$) 2)ด้านผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.12$) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{X} = 4.08$) 5) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้านเรียงตามลำดับดังนี้ด้านการนำองค์กรเท่ากับด้านผลลัพธ์ ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมาเป็นด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{X} = 4.62$) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.60$) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.58$) ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.57$)ตามลำดับความต้องการในการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 0.12 (PNI_{modified} = 0.12) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุด คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI_{modified} = 0.15) รองลงมา คือ ด้านการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI_{modified} = 0.14) และด้านการจัดการกระบวนการ (PNI_{modified} = 0.13) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯมี 3 กลยุทธ์หลักคือ 1. กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) 2. กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement) 3. กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work System and Process Improvement) และ 12 กลยุทธ์รองคือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning) 2.พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Community Participation in School Culture) 4) พัฒนาศถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School) 5) สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร(Empowerment) 6) พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development) 7) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement) 8) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 9) ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน(Emergency Management) 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation)11)พัฒนากระบวนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)12) พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control System Improvement)

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ.....ลายมือชื่อนิสิต

ความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ปีการศึกษา 2555.....

5184496027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : MANAGEMENT STRATEGY / TOWARD EXCELLENCE / WORLD CLASS - STANDARD

RATREE SRIPRAIWAN : THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE OF THE WORLD CLASS- STANDARD ELEMENTARY SCHOOL. ADVISOR : PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR : PIYAPONG UMATTIKOON. Ph.D., 396pp.

The purposes of this research were as follows: 1) To study the current states and desirable states of the management strategies toward excellence of the world class-standard elementary school. and 2) To develop the strategies of the management toward excellence of the world class-standard elementary school. This research is the Descriptive Research which the data were gathered from the questionnaires. Descriptive statistics are used in the data's analysis and PNI_{modified} technique is used to analysis the demand's priority. Educated experts operated the focus group to examine the strategies' suitability.

The research's result showed that (1) The current state of school management in The worldclass-standard school were performed at the high level as a whole and every criteria category. In desirable situation, every criteria category is the highest as follow : Leadership. (4.17) 2) The Result (4.16) Strategies Planning (4.12) Customer Focus and Process Management (4.08) 5) Evaluation , Analysis and knowledge management and Workforce Focus (4.02) . And in desirable states were performed at the high level in every criteria as follow : : Leadership and the Result (4.65) , the Process Management (4.62) , Workforce Focus (4.61) , Strategies Planning (4.60), Customer Focus (4.58) , and Evaluation , Analysis and knowledge management (4.57). The average of the developing the strategies of the management toward excellence's demand was 0.12 (PNI_{modified} = 0.12)as a whole. After considering individually , the indexes which should be developed were as follow: Workforce Focus (PNI_{modified} = 0.15), Evaluation , Analysis and knowledge management (PNI_{modified} = 0.14) ,and Process Management (PNI_{modified} = 0.13).2) The strategy of the management toward excellence of the worl dclass-standard elementary school composes of three strategies: 1) Workforce Engagement 2) Performance Management Improvement 3) Work System and Process Improvement and the twelve vice strategies as follow: 1) Career Planning 2) Mentoring System3) Community Participation in School Culture 4) Safety School5) Empowerment 6) Information System Development 7) Performance Management Improvement 8) Learning Network 9) Emergency Management 10) Stakeholder Participation11) Technology and Innovation and 12) Internal control System Improvement.

Department : Educational Policy,..... Student's Signature.....
Management, and Leadership..... Advisor's Signature.....
 Field of Study : Educational Administration..... Co-advisor's Signature.....
 Academic Year : 2012.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากบุคคลที่มีส่วนเอื้ออำนวยหลายฝ่าย

ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่งในการให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบและกรุณาดูแลปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้แง่คิดเพื่อให้ผู้วิจัยเกิดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนการดำเนินการวิจัย และขอขอบพระคุณ ดร.เบญจลักษณ์ น้าฟ้า รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิให้คำปรึกษาและคำแนะนำในครั้งนี้อย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ รองศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล ที่กรุณาเป็นกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ โดยให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ยิ่งที่ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ของสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา และกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดในการศึกษาตามหลักสูตร

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย และขอขอบคุณท่านผู้บริหาร คณาจารย์ทุกท่านตลอดจนบุคลากรของสถานศึกษาที่อนุเคราะห์ให้ทดลองใช้เครื่องมือตลอดจนโรงเรียนในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทุกแห่งที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอบคุณเพื่อนนิสิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ร่วมกันเรียนรู้ตลอดจนให้กำลังใจ ห่วงใยกันและกันตลอดเวลาที่ศึกษาร่วมกัน ขอขอบคุณผู้ที่ช่วยงานพิมพ์เอกสารของรายงานการวิจัยอย่างทุ่มเทในครั้งนี้อย่างดี และทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือที่ไม่ได้ออกนาม ที่เอื้ออาทรให้คำปรึกษาและให้กำลังใจเสมอมาจนทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้

ขอบคุณคุณพงษ์ธร ศรีไพรวรรณและครอบครัวที่สนับสนุนดูแลช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ ที่มีคุณค่ามาโดยตลอด คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้กับผู้วิจัย ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับการสนับสนุนทุนวิจัยจาก “บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ด
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	11
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	11
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	12
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	16
1.7 วิธีดำเนินการวิจัย.....	16
1.8 การนำเสนอรายงานวิจัย.....	17
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
2.1 การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ.....	19
2.1.1 ความหมายของความเป็นเลิศ.....	19
2.1.2 ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ.....	22
2.1.3 รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ.....	24
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	53
2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร.....	53
2.2.2 แนวคิดด้านกลยุทธ์ (Strategy).....	56
2.2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	57
2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	64

	หน้า
2.2.5 SWOT Analysis.....	67
2.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร.....	71
2.2.7 รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนตามแนวคิดของ Fiddler....	74
2.3 แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล.....	78
2.4 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น.....	91
2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น.....	93
2.4.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น.....	93
2.4.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น.....	96
2.4.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น.....	97
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	98
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	106
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	106
3.1.1 กำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย.....	106
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	113
3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	115
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	116
3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใน โรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	117
3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	118
3.2.3 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา.....	118
3.2.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่าง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา.....	120
3.2.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	121

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	123
4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนและคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	123
4.1.1 ข้อมูลสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสถานศึกษา.....	123
4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการจัดลำดับ ความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	126
4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	175
4.2.1 ลำดับความสำคัญที่ 1 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	206
4.2.2 ลำดับความสำคัญที่ 2 ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้.....	215
4.2.3 ลำดับความสำคัญที่ 3 การจัดกระบวนการ.....	221
4.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา.....	229
4.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	234
4.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	243
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	250
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	250
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	274
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	288
รายการอ้างอิง.....	291
ภาคผนวก.....	301
ภาคผนวก ก	302

ภาคผนวก ข	354
ภาคผนวก ค.....	360
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	395

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ONET) ชั้นม.3 ปีการศึกษา 2551-2553 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน).....	8
1.2	คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ONET) ชั้นม.6 ปีการศึกษา 2551- 2553 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100 คะแนน).....	9
2.1	ความเป็นไปของการบริหารคุณภาพโดยรวม.....	24
2.2	การขยายความสำคัญ 14 ข้อของ Deming.....	33
2.3	แนวทางการให้คะแนนในการประเมิน.....	50
2.4	การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ Lewin และ Bate.....	77
3.1	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	107
4.1	ตารางแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	124
4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และ ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาในภาพรวม.....	127
4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา จำแนกรายด้านและองค์ประกอบหลัก.....	128
4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่า ดัชนี ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านการนำองค์กร องค์ประกอบหลักการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง จำแนกองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ.....	132

ตารางที่		หน้า
4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่า ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านการนำองค์กร องค์กรประกอบหลัก การนำองค์กรของผู้ในระดับสูง จำแนกตามองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ.....	134
4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบหลักการจัดทำกลยุทธ์ จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	136
4.7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบหลักการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	139
4.8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่เป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 3 การการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย องค์กรประกอบหลักที่ 3.1 ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	141
4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่เป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่3 การมุ่งเน้น ผู้เรียน/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย องค์กรประกอบหลักที่ 3.2 เสียงของผู้เรียนผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียจำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	144
4.10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์กรประกอบหลัก ที่ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร จำแนกตาม องค์ประกอบ ย่อย และรายชื่อ.....	147

ตารางที่	หน้า	
4.11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์ประกอบหลักที่ 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	150
4.12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ.....	153
4.13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ	157
4.14	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ องค์ประกอบหลักที่ 6.1 การออกแบบระบบงานจำแนกตามองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ.....	160
4.15	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ องค์ประกอบหลักที่ 6.2 กระบวนการทำงานจำแนกตามองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ.....	163
4.16	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนกตามรายชื่อ.....	166
4.17	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามรายชื่อ.....	167

ตารางที่	หน้า	
4.18	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์กรประกอบหลักที่ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดจำแนกตามรายชื่อ.....	168
4.19	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์กรประกอบหลักที่ 7.4 ผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามรายชื่อ.....	170
4.20	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์กรประกอบหลักที่ 7.5 ผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการจำแนกตามรายชื่อ.....	172
4.21	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์กรประกอบหลักที่ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จำแนกตามรายชื่อ.....	173
4.22	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็น เลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	176
4.23	สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่เกี่ยวกับ โครงร่างองค์กร (Organizational Profile) ที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด.....	198
4.24	สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เกี่ยวกับผู้นำองค์กรระดับสูง ที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด.....	202
4.25	สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านผู้ปฏิบัติการ ที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด.....	203
4.26	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	206
4.27	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	208
4.28	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	210
4.29	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน.....	213
4.30	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	215

ตารางที่		หน้า
4.31	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	217
4.32	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	218
4.33	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการ ความรู้.....	220
4.34	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO การจัดการกระบวนการ.....	221
4.35	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST การจัดการกระบวนการ.....	223
4.36	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการจัดการกระบวนการ....	224
4.37	การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการจัดการกระบวนการ.....	225
4.38	สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ SWOT Matrix.....	226
4.39	กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา.....	229
4.40	กลยุทธ์การพัฒนากาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา (ร่าง 2).....	234
4.41	กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา (ร่าง 3).....	239

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แนวโน้มสมรรถนะด้านการศึกษาในภาพรวม ปี พ.ศ.2550-2554	10
1.2	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	15
2.1	โครงสร้างการประเมินผลของรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป.....	36
2.2	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนิน ด้านการศึกษา.....	46
2.3	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	62
2.4	McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman.....	64
2.5	องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	71
2.6	กรอบแนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล.....	83
2.7	การจัดการเชิงกลยุทธ์.....	89
3.1	ขั้นตอนการวิจัย.....	122

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบไปทั่วทั้งโลก ทำทนายต่อการปรับตัวและเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับองค์กร ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ มีการเคลื่อนย้ายเสรีของผู้คน ด้านการเงินเศรษฐกิจ การค้าและบริการส่งผลให้มีการแข่งขันสูงขึ้นในทุกด้าน สถาบัน Free world academy ของสหรัฐฯ วิเคราะห์ว่า ในปี ค.ศ. 2030 เศรษฐกิจในกลุ่มอเมริกาเหนือ (สหรัฐฯ แคนาดา) เอเชียเหนือ (จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้) เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และอินเดีย จะเป็นกลุ่มที่มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศอื่นๆ และจะมีสัดส่วนในเศรษฐกิจโลกสูงจึ้นกว่าในปัจจุบัน (Global trends-The World in 2030, 2010)

ในสถานการณ์ของโลกการแข่งขันสูงด้านเศรษฐกิจเช่นนี้ ระบบเศรษฐกิจของทุกประเทศจึงต้องมีการสร้างเครือข่ายด้านการค้า และเนื่องจากระบบเศรษฐกิจไทยเป็นระบบเปิด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ในขณะที่กระแสการแข่งขันมีความรุนแรงมากขึ้น จึงต้องดำเนินกิจกรรมในลักษณะของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ดังเช่นการรวมตัวของประเทศตะวันตกมีการรวมเป็น เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North America free trade area: NAFTA) กลุ่มประเทศแถบเอเชีย รวมกันเป็น กลุ่มความร่วมมือทางเศรษฐกิจในเอเชีย และแปซิฟิก (Asia pacific economic cooperation : APEC) และเขตการค้าเสรีอาเซียน (Asia free trade area : AFTA) เป็นต้น สอดคล้องกับการก่อตั้งประชาคมอาเซียนเพื่อรวมกลุ่มประเทศเพื่อควมมีอำนาจในการต่อรองทางเศรษฐกิจในการกำหนดกติกาโลก ให้ธุรกิจในทุกระดับเปิดการค้าเสรียิ่งขึ้น

จากเอกสารสรุปการประชุมผู้นำประเทศอาเซียนเมื่อเดือนมิถุนายน 2548(กองอาเซียน3 กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ,2548) สรุปว่า ประเทศไทยเข้าร่วมในประชาคมอาเซียน เมื่อเดือนธันวาคม 2540 ผู้นำอาเซียนได้รับรองเอกสาร วิสัยทัศน์อาเซียน 2020 เพื่อกำหนดเป้าหมายว่า ภายในปีค.ศ. 2020 (2563) อาเซียนจะเป็น

1. วงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ - A Concert of Southeast Asian Nations
 2. หุ่นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต - A Partnership in Dynamic Development
 3. มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก - An Outward-Looking ASEAN
 4. ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร - A Community of Caring Societies
- (กระทรวงการต่างประเทศ, 2553 : ออนไลน์)

สำนักงานสภาการศึกษาได้มีรายงานเรื่อง “การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน” เพื่อศึกษาความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน ได้ข้อสรุปเป็นผลการศึกษาดังนี้ (สำนักงานสภาการศึกษา, 2549:115-116)

ประเทศอาเซียนทุกประเทศมีแนวโน้มที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้การศึกษาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาทางเศรษฐกิจ มีความมุ่งหวังที่จะให้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการยกระดับศักยภาพการแข่งขันของแต่ละประเทศในระดับสากล และมีความสอดคล้องกับแนวโน้มการแข่งขันในระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ด้วยสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งมีแนวในการดำเนินการ 2 ประการ คือ การขยายการศึกษาให้ทั่วถึง และการยกระดับคุณภาพของการศึกษา โดยมีจุดร่วมของประเทศสมาชิกอาเซียน แบ่งออกได้ 5 ประการ คือ

1. การมุ่งสู่สังคมฐานความรู้
2. เป้าหมายการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาสู่ระดับสากล
3. การตอบสนองต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่น
4. การศึกษาเป็นแนวทางไปในการยกระดับศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ
5. การศึกษาเพื่อพัฒนาทุนมนุษย์อย่างรอบด้าน

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวทางในข้อที่ 2 ที่มีเป้าหมายในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากล ประเทศไทยก็ควรเร่งการยกระดับความร่วมมือด้านการศึกษาระหว่างประเทศ สมาชิกอาเซียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อาเซียนในการส่งเสริม “ให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาด้วยมาตรฐานสูง” โดยอาศัยความร่วมมือในลักษณะเครือข่ายตลอดจน

ร่วมมือในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) กับองค์กรอื่น ๆ ด้านการศึกษาในระดับภูมิภาค เช่น SEAMEO และในระดับสากล เช่น UNESCO ผู้การเป็นประชาคมฐานความรู้ การสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสมกับอัตลักษณ์ของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยยกระดับการพัฒนาทางการศึกษาให้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมในศตวรรษที่ 21 มากขึ้น

ผลกระทบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง การปกครองและด้านเทคโนโลยี รวมทั้งสถานการณ์ที่ทำให้ทราบว่าประเทศไทยที่กำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในเวทีโลก และอยู่ในกระแสของโลกาภิวัตน์ภายใต้อิทธิพลของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้ประเทศจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประชาชนมีการศึกษาที่ดีจึงจะมีศักยภาพเป็นประชาคมอาเซียนหรือเป็นประชาคมโลกได้ การเพิ่มศักยภาพด้านสติปัญญาให้กับประชาชนจะทำให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้ก้าวเข้าสู่การแข่งขันในระดับนานาชาติได้ดี และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ สิ่งเหล่านี้อยู่ที่ศักยภาพของประชาชนในชาติ สังคมปัจจุบันจะต้องก้าวเข้าสู่สังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐานเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพราะมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) กล่าวถึงลักษณะของการจัดการศึกษาในทศวรรษหน้าว่า

“การจัดการศึกษามีความเป็นสากลมากขึ้น สภาพโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ กฎกติกา การดำเนินการด้านต่าง ๆ ผลักดันให้สถาบันการศึกษาไทยต้องพัฒนา การจัดการศึกษาที่มีความเป็นสากลที่เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนกับนานาประเทศของไทย ได้ส่งผลให้เกิดความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมในระดับสากล”

ประเทศที่ต้องการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนต้นทุนของประเทศ ที่ต้องได้รับการพัฒนา และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการให้การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้เตรียมโครงการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้ตามมาตรฐานสากล กำหนดให้มี **“โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)”** ขึ้น

โรงเรียนมาตรฐานสากลWorld-Class Standard School เป็นโรงเรียนในโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,2533:1-5) โดยมีความมุ่งหวังไว้ว่า นักเรียนมีศักยภาพ เป็นพลเมืองโลก โดยมีโรงเรียนในโครงการทั่วประเทศรวม 500 โรงเรียน ด้วยการคัดเลือกโรงเรียนที่มีศักยภาพในการต่อยอดให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ โดยวางแนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีหลักสูตรเด่นที่เน้นมาตรฐาน ผนวกกับความเป็นสากลที่ประกอบด้วย ทักษะเชิงความรู้ มีการบริหารที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ ผู้เรียนจะมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) มีความยอดเยี่ยมวิชาการ สื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ มีการวางแผนเป้าหมายการพัฒนาและยกระดับ โรงเรียนมาตรฐานสากลที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนในปี 2553 ให้ได้ 200 แห่ง ปี 2554 จำนวน 200 แห่ง และปี 2555 จำนวน 100 แห่งเพื่อครบ 500 แห่งภายใน 3 ปี เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 381 แห่ง ระดับประถมศึกษา 119 แห่ง

โรงเรียนระดับประถมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 119 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการนี้กระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัดส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่ค่อนข้างมีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพ แต่ในบริบทที่แตกต่างกัน การมุ่งพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศนั้นต้องมีกลยุทธ์สำคัญในการบริหารงานจึงจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นคือคุณภาพระดับ “มาตรฐานสากล”

ประถมศึกษา หมายถึง การเล่าเรียนฝึกอบรมเบื้องต้น หรือการฝึกอบรมขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาที่จะต่อยอดไปสู่ระดับมัธยมศึกษา โดยชั้นประถมศึกษาจะเน้นศึกษาทางด้านวิชาการ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาในเวลาต่อไป อาจกล่าวได้ว่าการประถมศึกษาเป็นรากฐานของการศึกษา เพื่อพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานและให้สามารถคงสภาพอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามควรแก่วัยและความสามารถของตน การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งสร้างคนให้สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความสามารถ ตลอดจนด้านอารมณ์ สังคม และคุณธรรม โดยมุ่งหวังว่าผู้ที่เรียนจบการศึกษาในระดับนี้จะสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นบทบาทของโรงเรียนและชุมชนตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา จะต้องเป็นผู้ให้ความสนใจ ส่งเสริม สนับสนุนและร่วมมือกัน ให้เด็กได้รับการศึกษาที่ดี มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ เป็นคนดี เก่ง สุข การประถมศึกษาเป็นการศึกษา

ขั้นพื้นฐานสำหรับประชาชนทุกคน โดยหลักการทั่วไปแล้วการประถมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับประชาชนที่มีจุดมุ่งหมายให้ประชาชนทั่วไปมีความรู้ ความสามารถพื้นฐาน มีทักษะ มีเจตคติ และมีบุคลิกภาพที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมืองดีของสังคม ดังนั้นการพัฒนากุณภาพใดๆจึงควรจะเริ่มต้นที่ระดับพื้นฐาน นั่นก็คือระดับประถมศึกษา

คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่จะแสดงว่าโรงเรียนมีความเป็นเลิศได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก นำหลักการไปประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศออสเตรเลีย ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และมาเลเซีย เป็นต้น

การบริหารจัดการระบบคุณภาพในระดับมาตรฐานโลก มีรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Australian Business Excellence Award (ABEA) ของประเทศออสเตรเลีย Singapore Quality Award (SQA) ของสิงคโปร์ ประเทศญี่ปุ่น มีรางวัล Japan Quality Award (JQA) และ European Quality Award (EQA) ในประเทศสหภาพยุโรป สำหรับประเทศไทยนั้น เรียกรางวัลนี้ว่า Thailand Quality Award (TQA) โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการประเมิน

รางวัล Thailand Quality Award (TQA) เริ่มในแวดวงธุรกิจและพัฒนามาสู่ระบบราชการ ในด้านการศึกษาได้มีการริเริ่มนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ใน สถาบัน และสถานศึกษาต่าง ๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ใน

วงการศึกษเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศสำหรับในประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรที่จัดการศึกษาไว้โดยเฉพาะ ดังนั้นกรอบในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสำหรับการยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงประยุกต์แนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ใน 2 ระดับ คือ นำประเด็นตามข้อคำถามของเกณฑ์มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการของโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553:28-43)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาโดย ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูริย์ สินลารัตน์(สภาการศึกษา,2549)ได้วิจัย เรื่องพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยสู่สากล จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวทาง การพัฒนาของ 6 ประเทศที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง จัดอยู่ในอันดับต้นๆ และประเทศที่สามารถพัฒนาแบบก้าวกระโดดจากการวิจัยพบว่าทั้ง 6 ประเทศให้ความสำคัญด้านการศึกษามาก เริ่มตั้งแต่การปลูกฝังให้คนในประเทศได้เรียนรู้เป้าหมายทิศทางการพัฒนาประเทศ พัฒนาความสามารถเฉพาะทาง รักษาเอกลักษณ์และวัฒนธรรม เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายใต้สังคมนฐานความรู้ ให้ความสำคัญกับการรู้จักคิด วิเคราะห์ แสวงหาความรู้ สร้าง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ มีระเบียบวินัย ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ขณะเดียวกันผู้นำประเทศ ก็ให้ความสำคัญกับการศึกษา เน้นจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคมที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ โดยใช้ครูเป็นตัวหลักดันคุณภาพ

สำหรับประเทศไทย จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์ (จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์,2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง “นโยบายและ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย” การวิจัยแบบใช้เทคนิคการมองภาพอนาคตโดยใช้ ๑๐ ปีข้างหน้า ร่วมกับการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ผลการวิจัยเสนอว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการศึกษามีหลักสำคัญอยู่ 4 คำ ได้แก่ การเรียนรู้ เท่าทัน พอเพียง และ มุ่งอนาคต คือ ต้องไม่เพียงแค่วรรู้ แต่ต้องเรียนรู้ให้เท่าทันถึงวิถีจัดการสิ่งต่างๆ รอบตัว และต้องบริโภครู้้อย่างพอเพียง

ผลกระทบจากการที่ทั่วโลกความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ ของโลกยุคปัจจุบัน ทำให้ทุกประเทศต้องเผชิญกับวิกฤตการภาวะความท้าทาย ในการเร่งรัดพัฒนาประเทศให้ทันเวลาและ

สอดคล้องกับทิศทางความก้าวหน้าของโลก รวมถึงเหล่าประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเดียวกัน เพราะต่างตระหนักดีว่าการศึกษาคือการสร้างรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศทุกด้าน ต่างต้องเร่งพัฒนาการปฏิรูปการศึกษา แสวงหาความร่วมมือระหว่างนานาประเทศให้มากขึ้น ประเทศไทยเป็นหนึ่งในสมาชิกของประเทศกลุ่มอาเซียน (ASEAN) หรือสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งประกอบด้วย สมาชิก 10 ประเทศ คือ ราชอาณาจักรกัมพูชา เนการา บรูไน ดารุสซาลาม สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประเทศมาเลเซีย สหภาพพม่า สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรไทย และสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม รวมจำนวน 10 ประเทศ ทุกประเทศต้องมีการปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้าเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ เพื่อเร่งพัฒนาประเทศให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการพัฒนาในทุกด้านของโลก

สำหรับประเทศไทย มีรายงานการวิจัยและผลจากการแข่งขันต่างๆ ซึ่งว่าการศึกษาในปัจจุบันมีคุณภาพการศึกษาตกต่ำไม่ทันโลกไม่สามารถพัฒนาคนไทยให้เป็นคนไทยยุคใหม่ได้ คือ ความสามารถในการแข่งขันสู่ประเทศเพื่อนบ้านไม่ได้ การประเมินประสิทธิภาพและคุณภาพการศึกษา ซึ่งเสนอการประเมินโดยหน่วยงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่สำคัญ 2 หน่วยงาน คือ สมศ. (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา) และ สกศ. (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา) วิเคราะห์จากข้อมูลโดยรวมกล่าวถึงการจัดการศึกษาโดยเฉลี่ยทั่วทั้งประเทศยังมีคุณภาพต่ำ คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศในบางวิชาบางระดับตกต่ำลงจาก 4-5 ปีก่อน (สำนักงานสภาการศึกษา, 2552:40-48)

จากผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ONET) คะแนนเฉลี่ยนักเรียนทั้งประเทศ ม.3 และม.6 ในวิชาหลักได้คะแนนเฉลี่ยทุกวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 (จากคะแนนเต็ม 100) หลายวิชาได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 40 ด้วย ดังตารางที่ 1.1และตารางที่ 1.2

ตารางที่ 1.1 คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ONET) ชั้นม.3 ปีการศึกษา 2551-2553 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100
คะแนน)

วิชา	ปีการศึกษา		
	2551	2552	2553
ภาษาไทย	41.1	35.0	42.8
สังคมศึกษา	41.4	40.0	40.8
ภาษาอังกฤษ	32.4	20.0	16.2
คณิตศาสตร์	32.7	24.0	24.1
วิทยาศาสตร์	39.4	27.5	29.2

ตารางที่ 1.2 คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนทั่วประเทศผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติของการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (ONET) ชั้นม.6 ปีการศึกษา 2551- 2553 จำแนกตามวิชา (คะแนนเต็ม 100
คะแนน)

วิชา	ปีการศึกษา		
	2551	2552	2553
ภาษาไทย	46.5	44.0	42.6
สังคมศึกษา	34 .7	34.0	46.5
ภาษาอังกฤษ	30.7	20.0	19.2
คณิตศาสตร์	36.1	22.5	15.0
วิทยาศาสตร์	33 .7	26.3	30.9

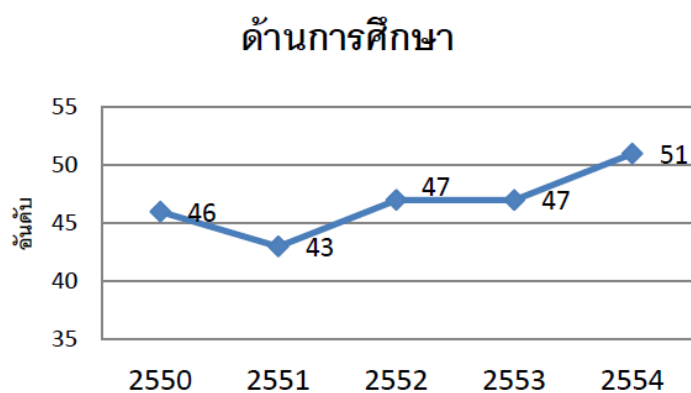
(ที่มา : สทศ.วิกฤตการศึกษาไทย <http://www.niets.or.th>.)

คุณภาพการศึกษาของประเทศไทย เมื่อเปรียบเทียบกับในระดับนานาชาติ พบว่าอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ ไม่ว่าจะเป็นผลจาก IMD (Institute for Management Development) การศึกษาไทยอยู่อันดับที่ ๔๗ จาก ๕๘ ประเทศ ผลการทดสอบจาก PISA (Program for International Student Assessment) การอ่านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ รวม ๖๕ ประเทศ ประเทศไทยได้คะแนนการอ่าน ๔๒๑ คะแนน คณิตศาสตร์ ๔๑๘ คะแนน วิทยาศาสตร์ ๔๒๕ คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศทั่วโลกไทยอยู่อันดับที่ ๔๗-๕๒ โดยประมาณ จากผลโครงการวิจัยประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในวิชาเฉพาะวิชาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ใน ๕๕ ประเทศสมาชิก TIMSS พบว่าเด็กไทยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของทั่วประเทศในโครงการประเมิน

(กระทรวงศึกษาธิการ,2555 : ออนไลน์)

ในการประเมินความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย สมรรถนะด้านการศึกษาในภาพรวม ปีพ.ศ. 2554 IMD จัดอันดับด้านการศึกษาให้ประเทศไทยอยู่ที่อันดับ 51 จากทั้งหมด 59 ประเทศ ลดลงจากปี พ.ศ. 2553 4 อันดับ (แผนภาพ 4)

แผนภาพ 1.1 แนวโน้มสมรรถนะด้านการศึกษาไทยในภาพรวม ปี พ.ศ. 2550-2554



ที่มา: IMD. World Competitiveness Yearbook 2005 – 2011

(สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2555 : ออนไลน์)

โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นโครงการที่กำหนดขึ้นใหม่ตามนโยบายเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้ทัดเทียมกับการศึกษานานาชาติในระดับสากล แต่เนื่องจากสภาพปัจจุบันปัญหาของคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยที่ยังไม่ได้มาตรฐานทัดเทียมนานาชาติ จึงต้องเร่งหาแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศตามแนวนโยบายที่กำหนดไว้ ยังไม่มีการศึกษาถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศโดยตรง เพราะแม้จะมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศอยู่บ้าง เช่น รื่นจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม สุภลักษณ์ เศษระพานิช(2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน คำเพชร ภูริปัญญา (2550) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก เฉลิม สุขนันท์ (2549) ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี ธนิก คุณเมธิกุล ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน (2552) แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยตรง

จากความสำคัญของการยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยให้สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลและจากปัญหาคุณภาพการศึกษาที่โรงเรียนทุกระดับประสบอยู่ ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก และเพื่อให้สถานศึกษาอื่นๆ ในระดับต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

1.2 คำถามในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ มีคำถามในการวิจัย ดังนี้

1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเป็นอย่างไร

1.2.2 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

1.3.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1.4.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียน ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ

1.4.2 ประเด็นศึกษาเรื่องความเป็นเลิศใช้แนวคิดของ Education Criteria for Performance Excellence Framework (2009-2010)

1.4.3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในโรงเรียนที่ร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ทั่วประเทศ

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5.1 การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ใช้แนวคิดของ **Education Criteria for Performance Excellence Framework** (2009 - 2010) โดยศึกษาความเป็นมา แนวคิดเบื้องต้น ความหมาย หลักการ แนวคิด ของเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการ การศึกษาของสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด เกณฑ์คุณภาพหรือข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) ซึ่งรวมเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

กลุ่มการนำองค์กร ประกอบด้วย การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียน (หมวด 3) ต้องมุ่งเน้นที่ผู้นำต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาส ด้านการจัดการศึกษาในอนาคต กำหนดกลยุทธ์ และมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผลลัพธ์ ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้ การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร

1.5.2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร

ใช้แนวคิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน A Strategic Management for School Development ของ Fidler, B., 2002:86-87) ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

1.5.2.1 ชั้นวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) เป็นการตั้งคำถามว่า

- จะทำอย่างไร

- ต้องการให้เกิดอะไร
- ทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้น

ซึ่ง Fidler กล่าวว่า ต้องเป็นคำถามที่มีประเด็นที่มีน้ำหนัก ข้อมูลต้องเก็บทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน การประเมินผล และบริบทของโรงเรียน การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต

1.5.2.2 ชั้นเลือกกลยุทธ์(strategic choice) คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์มองอนาคตเชิงบวก และเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว

1.5.3 แนวคิดโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ใช้แนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยแนวทาง/ วิธีการบริหาร ประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพ ตัวบ่งชี้ และคุณลักษณะ โรงเรียนมาตรฐานสากล เกณฑ์การพิจารณา การจัดการเรียน การสอน การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – Class Standard) ในด้านคุณภาพวิชาการ ด้านคุณภาพของครู และด้านการวิจัยและพัฒนา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553:3-4)

ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

1. การจัดการเรียนการสอน
2. บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

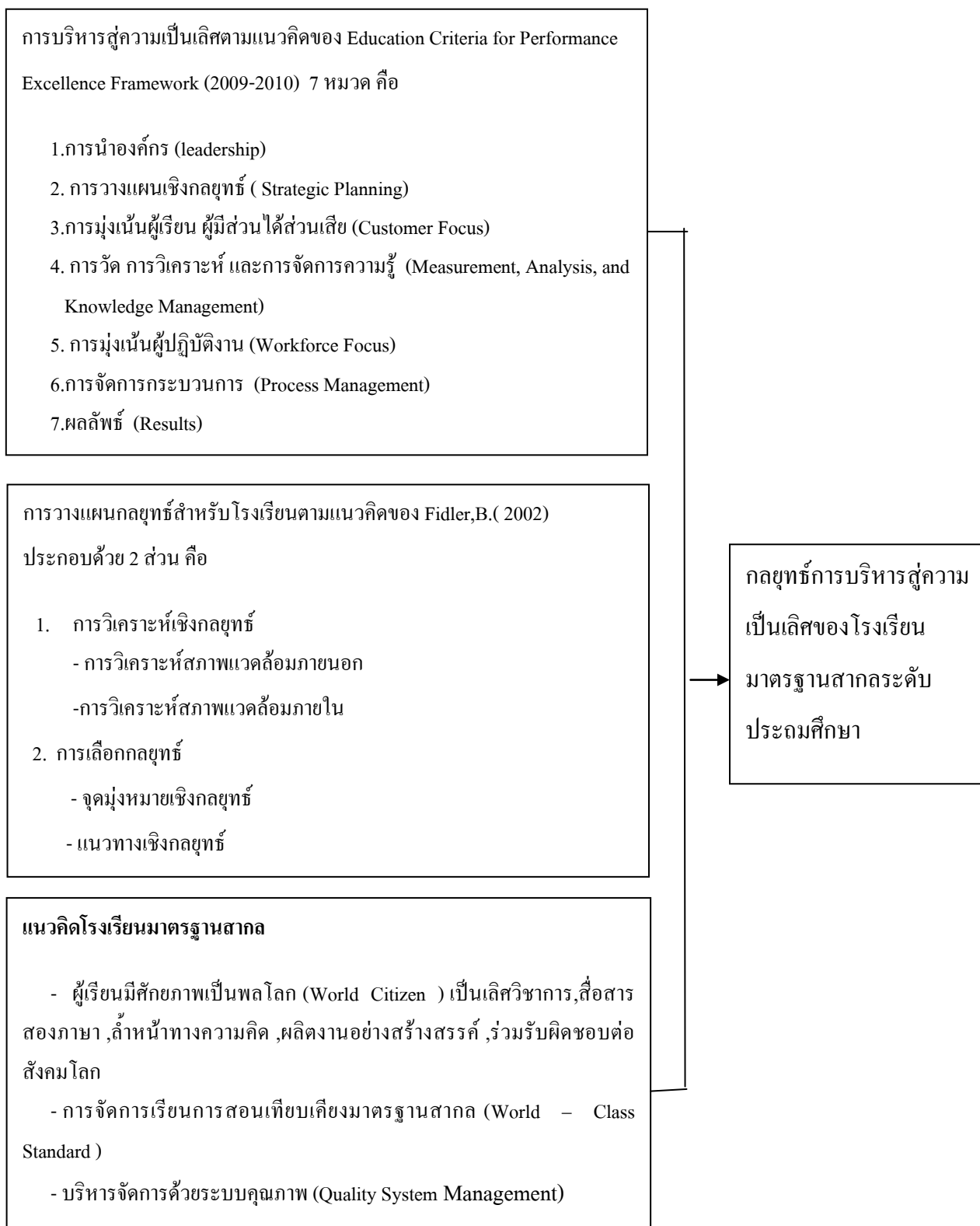
คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้

1. ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก [เป็นเลิศวิชาการ, สื่อสารสองภาษา, ล้ำหน้าทางความคิด , ผลงานอย่างสร้างสรรค์]
2. การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. บริหารจัดการด้วยระบบ คุณภาพ

วัตถุประสงค์ โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ เป็นพลโลก
2. ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
3. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ โดยแสดงเป็นแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึงแนวทางเชิงรุกในการบริหาร เพื่อให้บรรลุผลสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามแนวคิดของ **Education Criteria for Performance Excellence Framework** (2009 - 2010) ประกอบด้วย 7 หมวดสำคัญคือ 1) การนำองค์กร (leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์: Strategic Planning 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Customer Focus 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: Measurement, Analysis, and Knowledge Management 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: Workforce Focus 6) การจัดการกระบวนการ: Process Management และ 7) ผลลัพธ์ : Results

โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนในระดับประถมศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนระดับประถมศึกษา หมายถึงโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จัดการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ประถมศึกษาปีที่ 6

1.7 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอขั้นตอนการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.7.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

1.7.3 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

1.7.4. ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหาร
สู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

1.7.5. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากล
ระดับประถมศึกษา

1.8 การนำเสนอรายงานวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดลำดับขั้นตอนการนำเสนอเนื้อหาของการรายงานผลการวิจัย โดยแบ่งเป็น 5 บท
ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย
วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ สรุปขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำเสนอการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่ง
ครอบคลุมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ การดำเนินการ โรงเรียน
มาตรฐานสากล แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำสู่การกำหนดกรอบ
แนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการนำเสนอเนื้อหาเกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ
การแปลผลเป็นการนำเสนอขั้นตอนในการวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 ศึกษา
แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพ
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
ประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 3 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
ประถมศึกษาและขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ
กลยุทธ์

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการอธิบายผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลตาม
ขั้นตอนการวิจัยโดยละเอียด

บทที่ 5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางเพื่อ

1.9.1 หน่วยงานนโยบาย เช่นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาไปใช้ในการกำหนดนโยบาย หรือปรับปรุงยุทธศาสตร์ในการพัฒนา คุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.9.2 หน่วยปฏิบัติ เช่นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) และโรงเรียนทั่วไปสามารถนำผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน มาตรฐาน สากลระดับประถมศึกษาไปใช้ในการกำหนดหรือปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหารสู่ความ เป็นเลิศ ซึ่งจะส่งผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากล และพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพใน การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก

1.9.3 หน่วยงานวิชาการเช่นภาควิชา สาขาวิชาในสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวกับการบริหาร การศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการอ้างอิงในด้านการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเอกสารวิชาการ และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา” เพื่อนำสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

- 2.1 การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 2.3 แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล
- 2.4 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.2.1 ความหมายของความเป็นเลิศ

มีผู้กล่าวถึงความหมายหรือนัยยะของความเป็นเลิศไว้หลายประการ ตามกรอบแนวคิดของบริบทแวดล้อม ดังที่ผู้วิจัยจะนำมาแสดงดังนี้

Webster Online ได้ให้ความหมายของความเป็นเลิศว่า หมายถึงสิ่งที่ ยอดเยี่ยม มีคุณภาพที่ดี ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ มีความสมบูรณ์แบบ (<http://www.websters-online-dictionary.org>)

ความหมายความเป็นเลิศในเชิงธุรกิจ จะพิจารณาความเป็นเลิศจากการที่บริษัทหรือกิจการที่ประสบความสำเร็จ โดยดูจากยอดขายและความสามารถในการทำกำไร มักจะเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กร มีนิสัยที่ “มุ่งสู่ความเป็นเลิศ” องค์กรที่เป็นเลิศจะมีผู้บริหารระดับสูงหรือผู้นำขององค์กรที่มีจิตวิญญาณของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมากเป็นพิเศษ ในรายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับ “คุณลักษณะของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในการประกอบการ” ของ Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman (www.industry.go.th/assa/Lists) ได้แสดงให้เห็นถึง “คุณลักษณะของความเป็นเลิศในการบริหาร 8 ประการ” ที่ทำให้กลายเป็น “องค์กรที่เป็นเลิศ” หรือ “องค์กร

ระดับโลก” (World Class Organization) ที่เป็นแบบอย่างขององค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จ

1. การมุ่งเน้นที่การปฏิบัติ (Bias for Action)
2. การมีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer)
3. การให้ความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship)
4. การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน (Productivity Through People)
5. การติดตามงานอย่างใกล้ชิดและการใช้ค่านิยมเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven)
6. การทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ (Stick to the Knitting)
7. การมีรูปแบบที่เรียบง่ายและใช้พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Simple Form and Lean Staff)
8. การเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose tight Properties)

ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ (www.jobthai.com/jobspaper/media) ให้ความหมายของระดับคุณภาพและมาตรฐานไว้ดังนี้

- Standard คือ การมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
- Best Practices คือ การมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ
- Benchmarking คือ สามารถวัดและเปรียบเทียบกับคนอื่นได้
- Quality คือ มีคุณภาพ
- Excellent คือ มีความเป็นเลิศ

ในเชิงความเป็นเลิศทางวิชาการ อุไรพรรณ เจนวณิชยานนท์ (2536 : 25)สรุปว่าความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นความสมบูรณ์แบบสูงสุดทางวิชาการในสาขานั้นๆ หรือความสามารถทางวิชาการของอาจารย์และนักศึกษาในระดับที่มีคุณภาพสูงสุดหรือสมบูรณ์ที่สุด โดยคำนึงถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบและระดับของความเป็นเลิศ ทั้งนี้รวมทั้งสภาพแวดล้อมในสถาบันทั้งกายภาพและบุคลากรต่างๆ ที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความเป็นเลิศดังกล่าวด้วย

สำนักงานมาตรฐานการศึกษา (OFSTED) ของอังกฤษได้ให้ความหมายคำว่าเป็นเลิศ (excellence) หมายถึงยอดเยี่ยม เเด่น อยู่ในลำดับที่ 1 มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง จะมีการตรวจสอบ

คุณภาพขั้นพื้นฐานการเรียนการสอนของโรงเรียนในอังกฤษ ตรวจสอบนี้จะเน้นความสำคัญใน 4 เรื่องด้วยกัน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน (Pupil Achievement) มาตรฐานการเรียนการสอน (Teaching Standards) พฤติกรรมและความเป็นผู้นำของโรงเรียน (Behaviour and School leadership) โดยผู้ปกครองของนักเรียนจะมีส่วนช่วยประเมินคุณภาพโรงเรียนโดยการแสดงความคิดเห็นบนเว็บไซต์โรงเรียนด้วย การประเมินการจัดอันดับคุณภาพ โรงเรียนจะพิจารณาจากคุณภาพการเรียนการสอนมากกว่าการประเมินผลการศึกษา ของนักเรียนที่โดดเด่นของโรงเรียน ซึ่งกรอบการศึกษาใหม่นี้ยังใช้วิธีการที่ดีในการส่งเสริมนักเรียนในด้านจิต วิญญาณ คุณธรรม และการพัฒนาทางสังคมและวัฒนธรรมของนักเรียน โดยกลุ่มอันดับของโรงเรียนที่โดดเด่นสูงสุด "outstanding" ไม่ต้องรับการตรวจสอบเป็นประจำและจะได้รับการเข้าเยี่ยมชมน้อยลง ต่อมากลุ่มอันดับของโรงเรียนที่ดี "good" จะมีการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนทุก 5 ปี โรงเรียนกลุ่มที่น่าพอใจ "satisfactory" จะมีการตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนทุก 3 ปี กลุ่มโรงเรียนที่น่าพอใจพอประมาณ "inadequate" จะ ถูกตรวจสอบคุณภาพอย่างใกล้ชิดภายใน 1 ปี (ข่าวการศึกษา, 2555 : ออนไลน์)

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : 65) กล่าวว่า ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึงชุดขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้องค์กรมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการทั่วทั้งองค์กร

ธนิก คุณเมธิกุล (2552:14-15) กล่าวว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้มีความหมายเกี่ยวข้องกัน แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด “คุณภาพ” เป็นการยกระดับมาตรฐาน แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพจะมีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุดมีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือธรรมดาซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างกับผู้อื่นได้

ในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพ (Mohammed Arif., 2007: 114-125)

โดยสรุปความความเป็นเลิศหมายถึง ความเป็นเลิศในทุกภาระงานขององค์การ เป็นการบริหารงานที่มีคุณภาพสมบูรณ์ทั่วทั้งองค์กร สามารถเป็นแบบอย่างได้ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยระบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

พันธุศักดิ์ พลสารัมย์ (2540:27) กล่าวว่าการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศต้องมีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศ คือ ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิม ไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่าการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตกระทำได้ยากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อน มากขึ้น(<http://www.ejobeasy.com/kmdetail>) การบริหารการจัดการจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถหรือมี สมรรถนะ (competency) มีพนักงานที่มีวินัยรับผิดชอบตนเอง (self-control) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีกระบวนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ มีผลผลิตขององค์การที่ดีมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ที่สำคัญอย่างยิ่งต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (excellence) มีปัจจัยมากมายที่จะทำให้ห้องค์การประสบความสำเร็จ เป็นเลิศ วิวัฒนาการการบริหารองค์การสมัยใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจศึกษาเพื่อจะได้ปรับการ จัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมถูกต้อง เพราะเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

สมโภชน์ นพคุณ. (2541 : 19-22) กล่าวว่าสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะมีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีลักษณะเป็นระบบ มีขั้นตอนสามารถวิเคราะห์ ควบคุม กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน สามารถนำผลมาเปรียบเทียบได้ ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ คือ 1. การบริหาร-ผู้นำ (Management-Leadership) 2. การบริหารคน (Staff Management) 3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) 4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) 6. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Staff Satisfaction) 7. ความพึงพอใจของลูกค้า/ประชาชน (Customer/People Satisfaction) 8. ผลกระทบต่อสังคม/ท้องถิ่น (Impact on Society) และ 9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) ทั้งหมดเป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นรูปแบบกระบวนการที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตามการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องนำผลสำเร็จไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สูงกว่า (Benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงยิ่งขึ้นไป

วิฑูรย์ สิมะ โสคติ (2541: 108-110) กล่าวว่า การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกของการแข่งขันเสรี องค์กรต่างๆ ได้รับแรงกดดันจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล ในด้านมุมมองของผู้บริโภคก็มีความคาดหวังที่สูงขึ้นในด้านคุณภาพชีวิต ประกอบกับสินค้าต่างๆ มีปริมาณและความหลากหลายเพิ่มขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริโภคสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้น องค์กรต่างๆ ต้องพยายามหาวิถีในการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำหน้าคู่แข่งอื่นๆ ได้เพื่อเพิ่มผลกำไร ส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญที่สุดคือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2555-2556 : 174) ได้กล่าวถึง “ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” Performance Excellence หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งส่งผลให้เกิด(1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร(2) การปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กรโดยรวม (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนที่ดีได้

Gregory M. Bounds (1994: 6) กล่าวว่า การบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ คือ กระบวนทัศน์ใหม่ กรอบแนวคิดแบบใหม่ ซึ่งเป็นวิถีคิด วิธีการของบุคคลในองค์กรเพื่อการบริหารให้องค์กรมีการปรับปรุง

จากความคิดเห็นของนักวิชาการตลอดจนข้อค้นพบของนักวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ก่อให้เกิดการแข่งขันในทุกรูปแบบ วิกฤตการณ์ต่างๆ ผลักดันให้องค์กรต้องเกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาลูกค้าสร้างความผูกพันให้กับองค์กร ต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

สรุปได้ว่าความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศคือการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อก้าวเป็นผู้นำในธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือวงการด้านใดๆ ก็ตาม ทั้งนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างในวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้อีกด้วย

2.1.3 รูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยมากมีที่มาจากด้านธุรกิจ โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าออกจำหน่าย เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงได้มีการนำแนวความคิดเชิงคุณภาพมาใช้ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบสินค้าเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีจุดประสงค์สำคัญคือลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ดังนั้นจึงมีระบบประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เกิดขึ้นตามมานอกจากนี้เพื่อให้เห็นความเป็นไปของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) อย่างชัดเจน ตามลำดับเหตุการณ์ดังแสดงในตาราง 1 (พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์, 2540 ; Goetsch, D. L. & David, S. B., 1995 ; Tenner, A. R. & Detoro, I. J., 1992 อ้างถึงใน สมชาย เทพแสง, 2548: 75-78)

ตาราง 2.1 ความเป็นไปของการบริหารคุณภาพโดยรวม

ปีค.ศ.	ชื่อบุคคล/ประเทศ	ความเป็นไปของการบริหารคุณภาพ
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นที่กำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principles of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวความคิด Statistical quality control ในหนังสือ Economic Control of Quality of Manufactured Products
1940	W. Edward Deming	นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตอาวุธในสงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1941	ประเทศอเมริกา	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการติดตั้งหน่วยงานเพื่อยกระดับคุณภาพโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรญี่ปุ่น (Japanese Union of Scientists and Engineers: JUSE) มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจนถึงขั้น การควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ (Total Quality Control) และในปัจจุบันได้นำมาใช้กับการบริหารแบบทันเวลา (Just in time)

ปีค.ศ.	ชื่อบุคคล/ประเทศ	ความเป็นไปของการบริหารคุณภาพ
1949	ประเทศญี่ปุ่น	แสดงปาฐกถาเรื่องหลักการคุณภาพให้กับนักวิทยาศาสตร์และนักวิศวกรญี่ปุ่น
1950	W.Edward Deming	เริ่มสอนวิธีบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1951	Joseph M.Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free
1982	W.Edward Deming	เขียนหนังสือ Quality Productivity and Competitive Position
1982	Armand V. Feigenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนรับผิดชอบต่อคุณภาพ ซึ่งถือเป็นต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears :The Art of Hassle-Free Management.
1987	สภากรองเกรส สหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality
1988	สหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้กับทหาร
1993	สหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยวิทยาลัย โรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	สหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้กับการศึกษาให้เหมาะสมขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา : สมชาย เทพแสง,2548:23)

จากตารางความเป็นไปของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เห็นว่า เริ่มมีคำกล่าวถึงคำว่าคุณภาพในปีค.ศ.1924 โดย Walter ซึ่งเขียนตำราควบคุมคุณภาพของสินค้า ปี ค.ศ. 1940 Deming นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ในการควบคุมคุณภาพ ปี ค.ศ. 1950 Deming เริ่มแพร่หลายแนวความคิดเรื่องคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น ทำให้ประเทศญี่ปุ่นเจริญก้าวหน้าอย่างสูงสุด หลังจากนั้นได้มีนักคิด นักเขียน และนักการศึกษาได้นำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้และมีการใช้อย่างแพร่หลายกว้างขวางยิ่งขึ้น กระทั่งสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำแนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มาใช้ในวงการศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยวิทยาลัย โรงเรียน ตั้งแต่ปี

ค.ศ. 1994 และมีการประยุกต์กับการศึกษาอย่างกว้างขวางและเหมาะสมยิ่งขึ้นในปี ค.ศ. 1994 จากนั้นก็ได้ประยุกต์ในการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง

ในแนวคิดการบริหารจำนวนมากที่กำหนดขึ้นโดยผู้รู้ด้านการบริหารทั้งหลาย แนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจและมีนำไปประยุกต์กับการบริหารกิจการต่างๆ รวมทั้งกิจการทางการศึกษา เพื่อให้ผ่านการประเมิน และได้ใบรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษา คือ แนวคิดหลักการบริหารคุณภาพโดยรวมในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน มาตรฐาน สากลระดับประถมศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และการควบคุมคุณภาพโดยรวม การบริหารสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งศึกษางานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยอย่างมีคุณภาพ โดยนำเสนอรายละเอียดต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1.3.1 แนวคิด หลักการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM)

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยรวมเป็นที่นิยมและแพร่หลายมากขึ้นและมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเฉพาะคุณภาพของนักเรียน ซึ่งการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้นในปัจจุบันจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของ ISO 9000 การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) รวมถึงการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) และการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ และที่สำคัญการบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพไม่ว่าลักษณะใดก็ตาม จะใช้หลักการ และทฤษฎีของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน (The Malcolm Baldrige National Quality award., 2009-2010) ทั้งในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังเน้นด้านการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ตลอดจนมีการตรวจสอบ มีการควบคุมคุณภาพ มีการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) จะรวมถึงการควบคุมคุณภาพที่มุ่งผลผลิตกับการประกันคุณภาพที่มุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ

โดยสรุปแล้วการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในยุคการปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นหลัก โดยเฉพาะการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีวิธีการใช้ที่หลากหลายในโรงเรียนต่างๆจึงมีการนำมาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมเพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับเป้าหมายที่ยึดคุณภาพเป็นสำคัญ

(ก) ความหมายของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality Management)

Total Quality Management หรือ TQM หรือการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร

การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เป็นการจัดระบบในการทำงานเพื่อป้องกันความเสียหาย มุ่งสร้างคุณค่าในการทำงานทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ ทั้งในด้านการบริหารองค์กร การผลิต การตลาด ลูกค้า บุคคล และการเงิน เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญที่สุดของการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ การพัฒนาบุคลากรให้ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ด้วยการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานและปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพชีวิตของพนักงานทุกคนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในองค์กร จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการขององค์กรในระยะยาว

(ข) แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality Management)

คุณภาพ หมายถึงการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่ ต้องการ โดยสร้างความพอใจให้กับลูกค้า และมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด โดยสามารถอธิบายพัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพของนักคิดด้านการจัดการคุณภาพดังนี้โดยสรุปพัฒนาการของแนวคิดด้านคุณภาพสามารถ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ สามารถพิจารณาคุณสมบัติสำคัญ 8 ด้าน คือ สมรรถนะ ลักษณะเฉพาะ ความเชื่อถือได้ ความสอดคล้องตามที่

กำหนด ความทนทาน ความสามารถในการให้บริการ ความสวยงาม และการรับรู้คุณภาพ หรือชื่อเสียงของสินค้า

2. คุณภาพของงานบริการ ประกอบด้วยคุณสมบัติสำคัญ 10 ด้านคือ ความเชื่อถือได้ การตอบสนองความต้องการ ความสามารถ การเข้าถึงได้ ความสุภาพ การติดต่อสื่อสาร ความน่าเชื่อถือ ความปลอดภัย ความเข้าใจลูกค้า และความสามารถรู้สึกได้ในบริการ

นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณา แนวคิดที่สำคัญของนักวิชาการด้านคุณภาพที่มีชื่อเสียงได้แก่

แนวความคิดของ Walter A. Schewhart

นักสถิติชาวอเมริกันที่เริ่มใช้หลักการทางสถิติมาประยุกต์ในการควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistic Quality Control) หรือ SQC โดยที่ Schewhart ได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม (Control Chart) และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนสร้างวงจรควบคุมคุณภาพที่เรียกว่า Schewart Curcle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ Plan Do Study Action หรือ PDSA ที่ต่อมามีการพัฒนาปรับปรุงโดย Deming กลายเป็น Deming Curcle หรือ วงจร PDCA (ฉัฎฐพันธ์ เจริญนันท์,2545:36)

แนวความคิดของ Josheph M. Juran

เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ ว่า หมายถึง ความเหมาะสมกับการใช้งาน (Fitness for Use) ของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ หรือผู้รับบริการ โดยเริ่มใช้ต้นแนวคิดเกี่ยวกับ ลูกค้าภายใน (Internal Customer) และให้ความสำคัญกับต้นทุนแห่งคุณภาพ (Cost of Quality) โดยพิจารณาประโยชน์ใช้สอยและการควบคุมด้วยการบริหารคุณภาพ ซึ่ง Juran มีความเชื่อว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการผลิต และการดำเนินงานสามารถควบคุมได้ด้วยการจัดการที่ดี โดยการค้นหาปัญหาสำคัญเพียง 2-3 ปัญหา (Vital Few) ที่แก้ไขแล้ว จะให้ผลอย่างมากต่อการพัฒนาคุณภาพ นอกจากนี้ Juran ยังกล่าวว่า การจัดการคุณภาพประกอบด้วย การวางแผน การควบคุม และการปรับปรุงคุณภาพ (ฉัฎฐพันธ์ เจริญนันท์,2545:36)

แนวความคิดของ Willium Edwards Deming

นักสถิติชาวอเมริกัน ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพให้กับระบบอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น และกลับมากระตุ้นให้วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมของอเมริกาตื่นตัวพัฒนาคุณภาพ และเปิดรับหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM นอกจากนี้ Deming ยังเสนอหลักการสำคัญในการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (Deming's 14 Points) ได้แก่

1. สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ
2. ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ
3. ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบ
4. ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว
5. ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง
6. ทำการฝึกอบรมทักษะอย่างสม่ำเสมอ
7. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น
8. กำจัดความกลัวให้หมดไป
9. ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
10. ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ
11. ยกเลิกการกำหนดจำนวน โควตาที่เป็นตัวเลข
12. ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน
13. การศึกษาและการเจริญเติบโต
14. ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (นักธุรกิจ
เขจรนันท์, 2545:37-38)

แนวคิดของ Phillip B. Crosby

นักปฏิบัติและนักคิดด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียง ชาวอเมริกันที่ให้ความหมายคำว่า คุณภาพ ว่า หมายถึง การทำได้ตามข้อกำหนด (Conformance to Requirements) และเป็นผู้ที่กล่าวว่า คุณภาพไม่มีค่าใช้จ่าย (Quality is Free) และให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมและการดำเนินงานที่ความบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect) โดยเขาเสนอแนะว่า องค์กรจะต้องปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะครอบคลุมการใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ตลอดจนการ

พัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งช่วยลดข้อบกพร่อง และความผิดพลาดในการดำเนินงานลง จนหมดไปจากองค์กร (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท,2545:38)

แนวคิดของ Armand V. Feigenbaum

เป็นนักคิดที่ให้ความสำคัญกับต้นทุนของคุณภาพ ที่จำเป็นต้องดำเนินงานเพื่อให้เป็นผู้นำด้านต้นทุนในระยะยาว โดย Feigenbaum เป็นผู้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ ว่าหมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด และอธิบายคุณภาพในวงจรอุตสาหกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นออกแบบผลิตภัณฑ์ การนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด และการบริการหลังการขาย ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างสมบูรณ์แบบและครบวงจรตามหลักการของ การควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) หรือ TQC (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท,2545:38)

แนวความคิดของ Kaoru Ishikawa

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพชาวญี่ปุ่น ที่พัฒนาแนวความคิดวงจรควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) หรือ Qcc จนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ และแนวความคิดในการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Company-wide Quality Control) หรือ CWQC ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ TQM ในประเทศตะวันตก ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการควบคุมคุณภาพโดยหลักการทางสถิติ หรือที่เรียกว่า 7QC Tools ซึ่งได้แก่

1. ผังเหตุและผล (Cause and Effect Diagrams) หรือ ผังก้างปลา (Fish bone Diagram)
2. การวิเคราะห์ Perato (Pareto Analysis)
3. แผนภาพ (Graphs)
4. แผนภูมิแท่ง (Histograms)
5. แผนภูมิการควบคุมกระบวนการ (Process Control Charts)
6. แผนผังการกระจาย (Scatter Diagrams)
7. รายการการตรวจสอบ (Check List Sheets)

แนวความคิดของ Genichi Taguchi

ให้ความสนใจกับการสร้างคุณภาพจากจุดเริ่มต้น โดย Taguchi เสนอว่า คุณภาพควรเริ่มต้นจากการออกแบบ(Quality of Design) และเขายังเสนอการพิจารณาต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สินค้า หรือบริการ ไม่มีคุณภาพตามที่กำหนด (ฉัฐพันธ์ เจริญนันท,2545:40)

(ค) องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM : Total Quality Management)

องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM มี 3 ประการ คือ

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) ลูกค้า (Customer) เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอด และความมุ่งหมายของธุรกิจ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ของ Peter F. Drucker ปรมาจารย์ด้านการบริหารธุรกิจร่วมสมัย (Modern Business Management Guru) ที่กระตุ้นให้คิดว่าธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะลูกค้าที่เข้ามาซื้อสินค้าหรือบริการ ดังนั้นพนักงานในองค์กรธุรกิจทุกคน จึงต้องตระหนักว่าในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน ต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ลูกค้ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ทำให้ธุรกิจต้องติดตามเรียนรู้ และพยายามคิดแบบลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ สร้างความพอใจ และความชื่นชมจากลูกค้าได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นวัตกรรมใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนา และมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั้งองค์กร โดยองค์กรที่ทำ TQM จะต้องกล้าตัดสินใจแก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง

3. การมีส่วนร่วมจากพนักงาน (Employees Innovation) พนักงานทุกคนทั้งพนักงานระดับล่าง และผู้บริหารในหน่วยงานจะต้องร่วมมือกัน โดยทุกแผนกต้องปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กรคุณภาพเดียวกัน (ฉัฐพันธ์ เจริญนันท,2545:60-64)

สรุปได้ว่า TQM หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพที่สมบูรณ์สำหรับลูกค้า ซึ่งต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นการบริหารงานที่พลวัตหรือการไม่หยุดนิ่ง TQM จะมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างขวางในการดำเนินงานซึ่งจะครอบคลุมมากกว่าการสร้างหลักประกันในคุณภาพสินค้าหรือบริการ TQM

เป็นกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนในทุกขั้นตอน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Oakland,1993)

การนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดผลนั้น ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นสิ่งที่คุ้มค่าน่าหากองค์กรสามารถดำเนินงานเพื่อสร้าง TQM ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ซึ่งสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้ในด้านการศึกษาได้ ดังนี้

ในการบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีหลักการในการดำเนินงาน 14 ข้อดังนี้ (Downey, Frase and Peter, 1994)

1. มีการกำหนดจุดประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน
2. ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการรวมการจัดการและผู้บริหารเป็นผู้นำระบบโรงเรียน
3. หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบโดยรวมของนักเรียนและผู้ร่วมงาน
4. พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนและเน้นในเรื่องราคาให้น้อยที่สุด
5. ปรับปรุงกระบวนการในโรงเรียนอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
6. ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสที่จะตรงกับความต้องการ
7. ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มในการเปลี่ยนแปลง
8. จัดโครงสร้างด้านความกลัวที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้ร่วมงานให้หมดไป
9. มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงานในโรงเรียน และหน่วยงานอื่น
10. กำจัดคำขวัญที่กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหันมาใช้สถิติและตัวเลขแทน
11. ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
12. กำจัดอุปสรรคการขัดขวางความภูมิใจของนักเรียนและผู้ร่วมงาน
13. ทุกคนในโรงเรียนให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระบบโรงเรียน
14. กระจายอำนาจให้ทุกคนในการเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียน

นอกจากนี้ Steffy and Lindle (1994) ได้ขยายความสำคัญของ 14 ข้อของ Deming ต่อความเกี่ยวข้องกับบุคลากรวงการศึกษาในการดำเนินงานทางการศึกษาตามลำดับของลูกค้ำว่ามี 2 ระดับ ได้แก่ระดับต้นคือนักเรียนและผู้ปกครอง ระดับรองได้แก่ รัฐบาล และชุมชนซึ่งรายละเอียดในการขยายความสำคัญ 14 ข้อของ Deming ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 2.2 การขยายความสำคัญ 14 ข้อของ Deming

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าขั้นต้น (นักเรียนและผู้ปกครอง)	ลูกค้าขั้นรอง (รัฐบาล และชุมชน)
1.สร้างจุดประสงค์ที่มั่นคงใน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ร่วมกัน	โรงเรียนให้นักเรียนและ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่ม สมรรถภาพการเรียนรู้	โรงเรียนและรัฐบาล ชุมชน ร่วมกันในการตั้งมาตรฐาน ของโรงเรียนและนักเรียน
2.รับเอาปรัชญาใหม่ โดย ผู้บริหารเป็นผู้นำระบบ โรงเรียน	โรงเรียนพยายามหาวิธีการอย่าง ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความผูกพัน ระหว่างนักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่มี คุณภาพสูงของนักเรียน	โรงเรียนยอมรับความเข้าใจ จากรัฐบาล และชุมชนใน การระบุและจัดการ
3.หยุดการพึ่งพาในการ ตรวจสอบโดยรวม หันมา สร้างคุณภาพ	โรงเรียนให้นักเรียนและ ผู้ปกครองเป็นคนตัดสินใจ แก้ปัญหา พร้อมทั้งกระตุ้น ความคิดของนักเรียนจัดการกับ การวิพากษ์วิจารณ์ของผู้ปกครอง	โรงเรียนได้ร่วมกับรัฐบาล และชุมชนในการให้ ประสบการณ์ที่แท้จริง นอกเหนือจากห้องเรียน
4.พัฒนาความสัมพันธ์ของ บุคลากรในโรงเรียนและหยุด การทำธุรกิจที่เน้นเฉพาะราคา	โรงเรียนหาปัจจัยในการผลิตของ นักเรียนและผู้ปกครองก่อนสอน ต้องเข้าใจพฤติกรรมการเรียนรู้ของ นักเรียนและกระตุ้นให้เกิด แรงจูงใจในการเรียนโดยจัดการ เรียนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการ เรียนการสอน	โรงเรียนให้ข้อมูลกับรัฐบาล และชุมชนเพื่อเปลี่ยนความ ต้องการของนักเรียนและ ผู้ปกครอง
5.ปรับปรุงกระบวนการใน โรงเรียนอย่างมั่นคงและ ตลอดไป	โรงเรียนร่วมมือกับ ผู้ปกครองและนักเรียนใน การให้เกียรติในความสามารถ ของแต่ละคนนักเรียนสามารถ ตรวจสอบและแก้ปัญหาด้วย ตนเอง	โรงเรียนเปิดโอกาสให้กับ รัฐบาล และชุมชน สนับสนุนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา ความสามารถในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าชั้นต้น (นักเรียนและผู้ปกครอง)	ลูกค้าชั้นรอง (รัฐบาล และชุมชน)
6.ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสที่ตรงกับความคาดหวังและความต้องการ	ให้โอกาสนักเรียนในการรับรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ	โรงเรียนร่วมมือกับรัฐบาล ชุมชนในการจัดการอบรมและฝึกฝน
7.ผู้นำริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง	โรงเรียนให้กรอบในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำแก่นักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนวางแผนร่วมกับคณะกรรมการทั้งธุรกิจ ชุมชนเพื่อช่วยในการสร้างผู้นำระดับต่างๆ
8.จัดความกลัวที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนและผู้ร่วมงานให้หมดไป	โรงเรียนต่อต้านสิ่งต่างๆ ที่จะสร้างความวิตกกังวลให้นักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนเลิกทำการแข่งขันกับรัฐบาล ธุรกิจและชุมชน
9.มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงานในโรงเรียน และหน่วยงานอื่น	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง นักเรียนและผู้ร่วมงานปรึกษาหารือร่วมกัน	โรงเรียนร่วมกันปรึกษากับรัฐบาล และชุมชน
10.ยุติการใช้คำขวัญที่กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหันมาใช้สถิติและตัวเลขแทน	โรงเรียนผู้ปกครองและนักเรียนมีความเสมอภาคในการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและใช้สถิติตัวเลขในการดำเนินงาน	โรงเรียนกระตุ้นให้รัฐบาลและชุมชนให้จัดตั้งกลุ่มหลายๆ กลุ่มในสังคมและใช้งานวิจัยเป็นพื้นฐาน
11. ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน	โรงเรียนร่วมกับนักเรียนตั้งมาตรฐานในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาลและชุมชนแก้ปัญหาและทำงานเป็นกระบวนการ
12.กำจัดอุปสรรคในการขัดขวางความภาคภูมิใจของนักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนทำให้นักเรียนและผู้ปกครองสนุกในหน้าที่และในด้านการเรียน	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาลและชุมชนจัดหาสื่ออุปกรณ์ กระตุ้นให้นักเรียนอยากเรียน และสนุกในการเรียน

หลักการจัดการคุณภาพ โดยรวม	ลูกค้าชั้นต้น (นักเรียนและผู้ปกครอง)	ลูกค้าชั้นรอง (รัฐบาล และชุมชน)
13. ทุกคนให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และจัดตั้งโครงการพัฒนาตนเอง	โรงเรียนจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง	โรงเรียนร่วมกับรัฐบาลและชุมชนให้ตระหนักถึงโรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้
14. กระจายอำนาจให้ทุกคนในการเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียนและวิธีการทำงาน	โรงเรียนให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ	โรงเรียนวางแผนร่วมมือกับรัฐบาล และชุมชนในการเตรียมการร่วมกันนำ 14 ข้อไปปฏิบัติ

ที่มา : Steffy B and Lindle J. (1994)

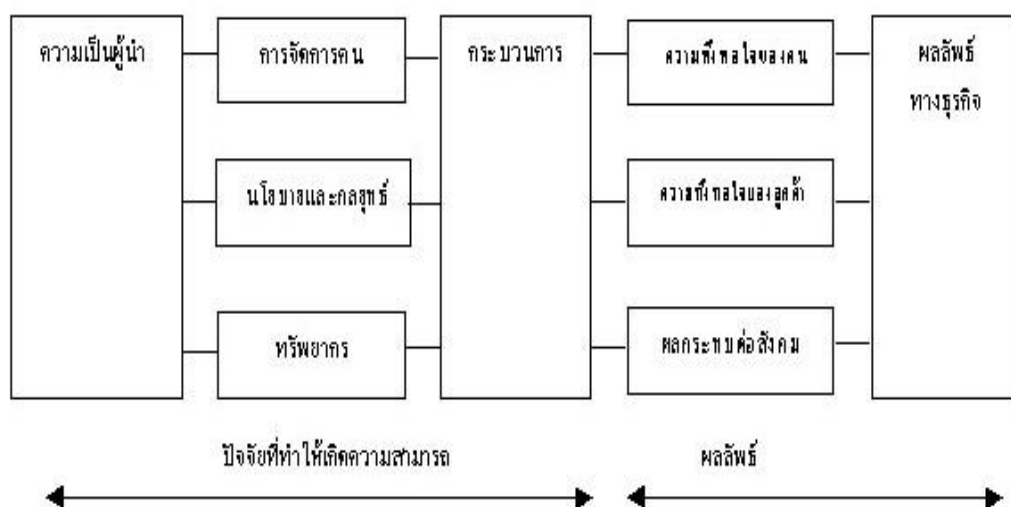
การนำหลักการหรือ 14 ข้อของ Deming มาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ทำให้ลดการแข่งขันลง เป็นการศึกษาเพื่อร่วมมือร่วมใจในการจัดการ วางแผนพัฒนา โดยเฉพาะการเน้นการทำงานเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจนและที่สำคัญต้องทำงานแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วแนวคิดของ Deming ให้ความสำคัญทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้บริหารเป็นตัวจักรในการนำ 14 จุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

2.1.3.2 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award:EQA)

รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award) หรือ EQA เริ่มเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 1991(พ.ศ. 2534) วัตถุประสงค์หลัก คือ สนับสนุน กระตุ้น ยกย่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยบริษัทในยุโรป รางวัลนี้ดำเนินการโดยมูลนิธิสำหรับการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป (European Foundation for Quality Management) หรือ EFQM ซึ่งตั้งโดยบริษัทชั้นนำแห่งยุโรป 14 แห่ง เมื่อเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) แต่สมาชิกเมื่อปี ค.ศ. 1994 (พ.ศ. 2537) มีมากกว่า 300 บริษัท ซึ่งมาจากประเทศยุโรปตะวันตกเป็นส่วนใหญ่ สิ่งหนึ่งบริษัทเหล่านี้มี คือ การยึดมั่นหลักการของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรร่วมกัน วัตถุประสงค์ของ EFQM คือ ยกย่องและให้รางวัลบริษัทที่มีฐานการผลิตในยุโรปที่ประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร และกระตุ้นให้บริษัทอื่นเอาอย่าง เผยแพร่ข้อมูลและให้การศึกษา เพื่อให้สังคมและธุรกิจเห็นความสำคัญของคุณภาพที่มีต่อมาตรฐานการครองชีพและ ความสามารถในการแข่งขันของยุโรป สำหรับรางวัลมี 2 ประเภท คือ รางวัล EFQM กับรางวัล EQA ทางด้านรางวัล

EFQM เป็นรางวัลที่ให้กับผู้ที่มีผลงานยอดเยี่ยมในการจัดการคุณภาพ และใช้แนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นหลัก (ทัศนีย์ โภธิสรณ์.: uhost.rmutp.ac.th/tasanee.p)

ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศต้องแสดงผลงานในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาว่ามีผลงานตามความคาดหวังหรือความพึงพอใจของลูกค้า พนักงานและกลุ่มอื่น ๆ ส่วนรางวัล EQA เป็นรางวัลแบบฉบับของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในยุโรปตะวันตกเช่น บริษัทซีร็อกซ์ได้รางวัลในปี ค.ศ. 1992 (พ.ศ. 2535) บริษัทมิลิแกน (Miliken) ได้รางวัลในปี ค.ศ. 1993 (พ.ศ. 2536) ผู้ที่ชนะรางวัลมีสิทธิใช้สัญลักษณ์ EQA ติดสินค้าได้ รางวัล EQA เป็นรางวัลที่ต้องมีการแข่งขันผู้สมัครต้องเป็นบริษัทที่แสวงหากำไร มีฐานการผลิตอยู่ที่ยุโรป และในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาต้องมีส่วนดำเนินการในยุโรปไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ส่วนองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรไม่มีสิทธิสมัคร สำหรับตัวแบบที่ใช้ในการประเมินรางวัล EQA แสดงดังภาพ



ที่มา : เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545 : 313

แผนภาพที่ 2.1 โครงสร้างการประเมินผลของรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป

จากภาพ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ (enablers) กับผลลัพธ์ (results) สำหรับปัจจัยที่ทำให้เกิดความสามารถ ได้แก่ นโยบายและกระบวนการซึ่งผลักดันธุรกิจทำให้ธุรกิจมีความสามารถแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิตและผลลัพธ์ ส่วนผลลัพธ์เป็นการวัดระดับการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยในตัวแบบมีทั้งหมด 9 ตัว เป็นปัจจัยที่ทำ

ให้เกิดความสามารถตัวได้แก่ (1) ความเป็นผู้นำ (2) การจัดการคน (3) นโยบายและกลยุทธ์ (4) ทรัพยากร (5) กระบวนการ และปัจจัยการวัดผลลัพธ์อีก 4 ตัว ได้แก่ (1) ความพึงพอใจของคน (2) ความพึงพอใจของลูกค้า (3) ผลกระทบต่อสังคม (4) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนที่เหลือนอกนั้นเป็นปัจจัยที่แตกแยกย่อยออกไปอีก ตัวแบบ EQA เป็นการจำลองส่วนประกอบที่สำคัญมาจากแนวคิดการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ เป็นการมองในแง่ปรัชญาและคุณค่า ไม่ได้มองในแง่เครื่องมือวิธีการ ระเบียบวิธีปฏิบัติหรือการปฏิบัติ เพราะมีฐานคิดว่าผลลัพธ์ของการจัดการเป็นผลมาจากความสามารถในการจัดการนโยบายและกระบวนการ

บริษัทที่จะขอรับรางวัล EQA ต้องประเมินตัวเองก่อน การประเมินตัวเองเป็นการตรวจสอบตามปัจจัยที่กำหนดไว้ในตัวแบบของรางวัล ต้องมีข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงเชิงปริมาณทั้งภายในและภายนอกสนับสนุน โดยเน้นที่การปรับปรุงคุณภาพ ผู้สมัครต้องยื่นสมัครต่อสำนักงานเลขาธิการของรางวัล EQA ตั้งอยู่ที่กรุงบรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียม ซึ่งจะมีการประเมินขั้นต้นตามเกณฑ์ที่กำหนดก่อน รวมทั้งประเมินวัตถุประสงค์ของบริษัท และผลงานของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ประเมินมี 6 คน หลังจากประเมินขั้นต้นแล้วคณะกรรมการจะตัดสินใจว่าจะไปตรวจเยี่ยมบริษัทหรือไม่ การตรวจเยี่ยมจะทำโดยทีมของผู้ประเมิน เพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมให้กระจายตามประเด็นที่สมัครขอรับรางวัล อาจจะพิสูจน์เอกสารหรือตรวจสอบการปฏิบัติด้านคุณภาพในที่ทำงานของบริษัท ปกติจะตรวจสอบหลักฐาน ข้อเท็จจริง สัมภาษณ์พนักงานและรับฟังการนำเสนอผลงาน ตลอดจนตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินตนเอง และหลักฐานอื่นที่ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีความพึงพอใจ บริษัทที่ได้รับรางวัลจะเป็นบริษัทที่มีมาตรฐานสูงที่สุดในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การในยุโรปตะวันตก (<http://www.european-quality.co.uk/faq>)

2.1.3.3 รางวัลเดมมิง (Deming Prize)

รางวัลเดมมิง (Deming Prize) เป็นรางวัลที่ตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพ นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น เมื่อปี ค.ศ. 1951 (พ.ศ. 2494) โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกย่องผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การหรือที่รู้จักในชื่อ "TQC" หรือ "CWQC" โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมกระบวนการทางสถิติ เป็นรางวัลที่ให้แก่นบุคคลและกลุ่มเป็นประจำทุกปีรางวัลมี 3 ประเภท คือ ประเภทบุคคล (individual) ประเภทประยุกต์ (application) และประเภทโรงงาน (factories) รางวัลประเภทบุคคลให้แก่คนที่เข้าใจและนำการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การไปใช้อย่างได้ผลส่วนรางวัลประเภทประยุกต์และโรงงานนั้น ให้แก่บริษัทและโรงงานที่มีความเด่นในด้านารควบคุมคุณภาพทั้งองค์การและใช้เทคนิคทางสถิติในการปรับปรุงคุณภาพ

โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัลเดมมิงประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ตรวจสอบ 10 ปัจจัย แต่ละปัจจัยจะแยกย่อยออกไปอีก 4-11 ปัจจัยทุกรายการมีน้ำหนักเท่ากัน

ปัจจัยที่กำหนดซึ่งเป็นปัจจัยหลัก ๆ ของกระบวนการควบคุมคุณภาพทั้งองค์การ ได้แก่ (1) ด้านนโยบาย (2) ด้านองค์การและการปฏิบัติการ (3) ด้านการศึกษาและเผยแพร่ (4) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลการติดต่อสื่อสารและการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (5) ด้านการวิเคราะห์ (6) ด้านการจัดทำมาตรฐาน (7) ด้านการควบคุมและจัดการ (8) ด้านการประกันคุณภาพ (9) ด้านผลลัพธ์ (10) ด้านแผนในอนาคต นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก (1) การมีส่วนร่วมและความเข้าใจการปรับปรุงคุณภาพ (2) สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องทำ บริษัทที่ขอรับรางวัลต้องส่งเอกสาร 30 ชุดในนั้นจะมีการบรรยายเกี่ยวกับการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพระดับบริษัท ระดับหน่วยงาน การดำเนินธุรกิจของกิจการและอนาคต โดยมี คณะอนุกรรมการคอยตรวจดูว่าทำการควบคุมคุณภาพทั่วบริษัทหรือไม่ ถ้าผ่านเกณฑ์กรรมการจะไปตรวจเยี่ยมบริษัท ส่วนบริษัทที่ตกขอบจะได้รับคำชี้แจงในขั้นต่อไป สำหรับการตรวจเยี่ยม มี 4 ส่วน ส่วนแรก บริษัทที่สมัครขอรับรางวัลกับหน่วยงานย่อยจะนำเสนอผลงานเกี่ยวกับกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ ส่วนที่สอง เป็นการประเมินตามที่ผู้ตรวจสอบกำหนด เสร็จแล้วนำมาประชุมกับ ตัวแทนของบริษัท ซึ่งวิธีการแต่ละครั้งจะต่างกัน ส่วนที่สามเป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่ สำนักงานใหญ่ ส่วนที่สี่ เป็นการตรวจสอบการอ้างอิง เช่น สอบถามจากลูกค้า ผู้รับเหมาหรือผู้ป้อน วัตถุดิบ ผู้จัดการฝ่าย ผู้ตรวจสอบแต่ละคนให้คะแนนแต่ละส่วนไม่เกิน 100 คะแนน แต่บริษัทที่ได้ รางวัลต้องได้คะแนนการสัมภาษณ์ผู้บริหารไม่ต่ำกว่า 70 คะแนน และคะแนนรวมในส่วนอื่นไม่ต่ำกว่า 70 คะแนน ส่วนคะแนนการตรวจสอบหน่วยงานย่อยไม่ต่ำกว่า 50 คะแนน แต่ถ้าบริษัทถูก ตัดสินว่าไม่เคารพผู้ตรวจสอบก็อาจไม่ได้รับรางวัลเลย รางวัลเดมมิงไม่เหมือนรางวัลคุณภาพยุโรป หรือรางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ เพราะไม่มีการแข่งขัน แต่ละปีจึงมีบริษัทจำนวนมากที่ผ่านเกณฑ์ และได้รับรางวัล

2.1.3.4 รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards)

รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 (พ.ศ. 2527) ซึ่งแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ คือ (1) ประเภทนวัตกรรม (innovation) (2) ประเภทผู้ประกอบการ (entrepreneurship) (3) ประเภทสิ่งแวดล้อม (environment) (4) ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (industrial design) (5) ประเภทการประดิษฐ์ (invention) (6) ประเภทการตลาด (marketing) (7) ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (smallbusiness) หลายปีที่ผ่านมาบริษัทชั้นนำ

ในแคนาดาได้รับรางวัลการจัดการคุณภาพด้านต่าง ๆ จำนวนมากส่วนใหญ่จะเน้นการทำหน้าที่ทั้งหมดของธุรกิจ การเน้นพนักงาน เน้นการแข่งขันในตลาดและเน้นความพึงพอใจเป็นอย่างมาก จากลูกค้า เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดามี 6 ปีจจัย คือ (1) ความเป็นผู้นำเช่น การกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของผู้บริหาร (2) การสนใจลูกค้า เช่น การฟังเสียงลูกค้า การจัดการและวัดความสัมพันธ์กับลูกค้า (3) การวางแผนปรับปรุง เช่น การพัฒนาแผนคุณภาพและเนื้อหาของแผนคุณภาพ และการประกันคุณภาพ (4) การสนใจคน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมและสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (5) การปรับปรุงกระบวนการ เช่น การนิยามการควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการ (6) การสนใจผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น การเป็นหุ้นส่วนกันกับผู้ป้อนวัตถุดิบ

สรุปรางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งแต่ปี ค.ศ.1984 แบ่งเป็น 7 ประเภทคือ

1. ประเภทนวัตกรรม (innovation)
2. ประเภทผู้ประกอบการ (entrepreneurship)
3. ประเภทสิ่งแวดล้อม (environment)
4. ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (industrial design)
5. ประเภทการประดิษฐ์ (invention)
6. ประเภทการตลาด (marketing)
7. ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (small business)

เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดามี 6 ปีจจัย คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. การสนใจลูกค้า
3. การวางแผนปรับปรุง
4. การสนใจคน
5. การปรับปรุงกระบวนการ
6. การสนใจผู้ส่งมอบวัตถุดิบ

2.1.3.5 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award)

รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award) หรือ AQA ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกกระดับไปสู่ระดับโลก และเป็นรางวัลเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจรางวัลของออสเตรเลียนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยแบ่งตามขนาดขององค์กรรางวัลนี้ไม่มีการจำกัดจำนวนผู้ชนะ แต่ขณะเดียวกันคณะกรรมการอาจไม่ให้เลยก็ได้ ถ้าหากเห็นว่ามาตรฐานของผู้ชื่อนั้นยังไม่สูงพอ เกณฑ์ประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย คือ (1)ความเป็นผู้นำ (2) นโยบายและการวางแผน (3) ข้อมูลและการวิเคราะห์ (4) คน (5) การสนใจลูกค้า (6)คุณภาพของกระบวนการ หรือคุณภาพของสินค้าและบริการ วิธีการประเมินจะเชิญผู้สมัครไปสัมมนาครึ่งวัน จากนั้นให้ยื่นใบสมัครซึ่งมี 2 ส่วน ส่วนแรก เป็นการให้ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการปรับปรุงการทำงานส่วนที่สอง เป็นการประเมินตนเองตามเกณฑ์ที่กำหนด หลังจากนั้นก็จะเป็นการประเมิน ในระหว่างการประเมินก็จะมีการตรวจเยี่ยมบริษัทเพื่อดูข้อมูลจริง **ขั้นสุดท้ายจะเป็นการตัดสิน** ผู้ที่ได้รับรางวัลจะเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่ามีความเป็นเลิศด้านคุณภาพและประสบความสำเร็จในสาขาของตนเอง ปกติผู้ที่ไปมอบรางวัล ได้แก่ นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีอาวุโสแห่งรัฐ ซึ่งยอมแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อรางวัลต่อรางวัลของรัฐบาล ผู้ที่ได้รับรางวัลมีเพิ่มทุกปี และจะได้รับการยกย่อง ด้วยการเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนทุกสาขาทั่วประเทศ

สรุปรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award)

รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย หรือ AQA ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ (Enterprise Australia) ในปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกกระดับไปสู่ระดับโลก รางวัลนี้ให้ทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร

เกณฑ์ประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลียมี 6 ปัจจัย คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. นโยบายและการวางแผน
3. ข้อมูลและการวิเคราะห์
4. คน
5. การสนใจลูกค้า
6. คุณภาพกระบวนการหรือคุณภาพของสินค้าและบริการ

2.1.3.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)

เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิधिปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติและองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิधिปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้เห็นว่าชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ค่านิยมหลักและแนวคิด

ดังนี้

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ทั้งค่านิยมหลักและแนวคิดนี้จึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการหลักของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น

2.1.3.7 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553

(Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Frameworks 2009-2010)

การจัดการองค์ความรู้ สามารถพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง หากองค์กรมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีความเป็นเลิศในหลายด้าน ที่เป็นการบริหารแบบบูรณาการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กรและของประเทศ มุ่งสู่การแข่งขันที่เป็นสากล ประเทศชั้นนำหลายประเทศจึงได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ แนวความคิดนี้ เกิดจากการที่ประเทศสหรัฐอเมริกาหาแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับประเทศ ผ่านการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เพื่อต่อสู้และกู้สถานการณ์การแข่งขันทางการค้ากับนานาชาติ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประสบความสำเร็จทางการค้าจากการนำระบบคุณภาพมา

ประยุกต์ใช้งานอย่างจริงจัง และมีเกณฑ์ รางวัลด้านคุณภาพ “Demming Prize” ซึ่งได้รับความช่วยเหลือจาก Dr.W.Edeards Deming

รางวัล Malcolm Baldrige Award ในปี ค.ศ.1987 เป็นปีเดียวกับที่ประกาศ ISO 9000 ให้เป็น มาตรฐานนานาชาติ แต่ในอเมริกาได้ประกาศ รางวัล Malcolm Baldrige เพราะฉะนั้น ISO ในอเมริกาจึงไม่ค่อยขยายผล มากนัก เนื่องจากรางวัล Malcolm Baldrige มีชื่อเสียงมากกว่า ปี ค.ศ. 1988 ออสเตรเลียได้เริ่มต้น Australia Award ซึ่งมี แนวคิดอย่างเดียวกับ รางวัล Malcolm Baldrige ในปี ค.ศ. 1991 มี European Award ปี 1994 ประเทศสิงคโปร์มี Singapore Quality Award ในประเทศไทยศึกษาแนวทางโดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แล้วได้นำมาประยุกต์ใช้กับ รางวัล TQA ของ ไทยด้วยเช่นกัน

ในปี ค.ศ.1995 เกิด Japan Quality Award ขึ้นมีลักษณะเหมือนกับ Baldrige Award ซึ่งในขณะนี้ทั้ง Deming Award และ Japan Quality Award ยังดำเนินการอยู่เช่นกัน และ Japan Quality Award เริ่มจะได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียงมากขึ้นด้วย ในปี ค.ศ.1999 Baldrige มีการเปลี่ยนแปลง คือเพิ่มรางวัลสำหรับการศึกษาและด้านของสุขภาพ (health care) คือโรงพยาบาลนั่นเอง และในปี ค.ศ. 2001 ประเทศไทยจึงได้เริ่มประกาศใช้ TQA

รางวัลของคุณภาพแห่งชาติทุกรางวัล มีจุดเน้นที่ความเป็นเลิศทั้งหลาย ใน Baldrige ที่เรียกกันว่า core value หรือ ระบบคุณค่าของค่านิยม คือ ภาวะผู้นำ การมุ่งเน้นลูกค้า การวางแผนกลยุทธ์ ที่เป็น alignment คืออยู่ในแนวเดียวกัน การเรียนรู้นวัตกรรมและ การปรับปรุงขององค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร การสร้างคู่ค้า การบริหาร จัดการโดยอาศัยข้อมูล การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และการรับผิดชอบต่อสังคม ทุกๆ รางวัลมีลักษณะที่อาศัยค่านิยมหลัก core value ดังกล่าวคล้ายกันทั้งสิ้น สำหรับ รางวัล Malcolm Baldrige ในส่วนที่เป็นการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ

1. ต้องการที่จะเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรในการมองหาระบบของการบริหารจัดการ คุณภาพเชิงรวมที่ เป็นระดับสูงสุด
2. เพื่อการมุ่งเน้นการแข่งขัน เพราะฉะนั้นจะเป็นระบบมาตรฐานหนึ่งที่ให้องค์กรใช้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นกรอบที่ใช้สำหรับองค์กรเพื่อนำไปปรับใช้กับองค์กรเองและกระบวนการ ของตัวเองเพื่อมุ่งสู่การบริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ
3. เพื่อที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการ ประเมินมาตรฐานทางด้านคุณภาพ การคาดหวัง เพื่อให้ เกิดการสื่อสาร การแบ่งปันระหว่างภายใน องค์กรและภายนอกองค์กร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความ

ต้องการทางด้านคุณภาพ คือเป็นเครื่องมือกลาง สำหรับการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรให้รู้ว่าจะต่อไปนี้เวลา
 พุถึงคุณภาพนั้น

รางวัล ของ Baldrige เน้นความเป็นเลิศ(excellence) ได้ปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการ
 ที่รับผิดชอบรางวัลนี้ จะปรับปรุงใหญ่ในปี ค.ศ. ที่ เป็นเลขคี่ และปรับปรุงย่อยในปีค.ศ. ที่เป็นเลขคู่

ในปี ค.ศ. 1997 เปลี่ยนชื่อจากคำว่า award เป็น Criteria for Performance Excellence คือ
 เกณฑ์สำหรับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ในปี ค.ศ. 1999 ได้เพิ่มเรื่องของ Health and
 Education Criteria ขึ้นโดยเขียนมาตรฐานแยกเป็น 2 ฉบับ ในปี ค.ศ. 2005 มีรางวัลทางด้าน
 ภาพลักษณ์ คือ nonprofit award เกิดขึ้นและเริ่มใช้ในปี 2006

เหตุที่เริ่มมีรางวัลในด้านการศึกษา (education criteria) ของ Baldrige เกิดขึ้น พบว่า มี
 การวิจัยโดยนักศึกษาปริญญาเอก ของ University of Wisconsin-Stout ทำการศึกษาหลังจากที่ได้
 รางวัลไปแล้ว พบว่าปัญหาในขณะนั้นที่เกิดขึ้นกับการศึกษาในอเมริกา คือ เป็นเรื่องของแรงกดดัน
 ทั้งภายในภายนอกกับการศึกษาระดับพื้นฐานและมหาวิทยาลัยที่จะให้รับผิดชอบทั้งการกระทำและ
 การตัดสินใจ มากยิ่งขึ้น เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่ส่งผลใน
 เรื่องของโครงสร้าง การบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย ระบบการบริหารแบบเดิม ไม่สามารถ
 สนับสนุนให้มหาวิทยาลัย แข่งขันในระดับโลกได้ เป็นเรื่องของการจำกัดของงบประมาณแผ่นดิน
 เป็นเรื่องของการแย่งนักศึกษา ในด้านของจำนวน และคุณภาพ

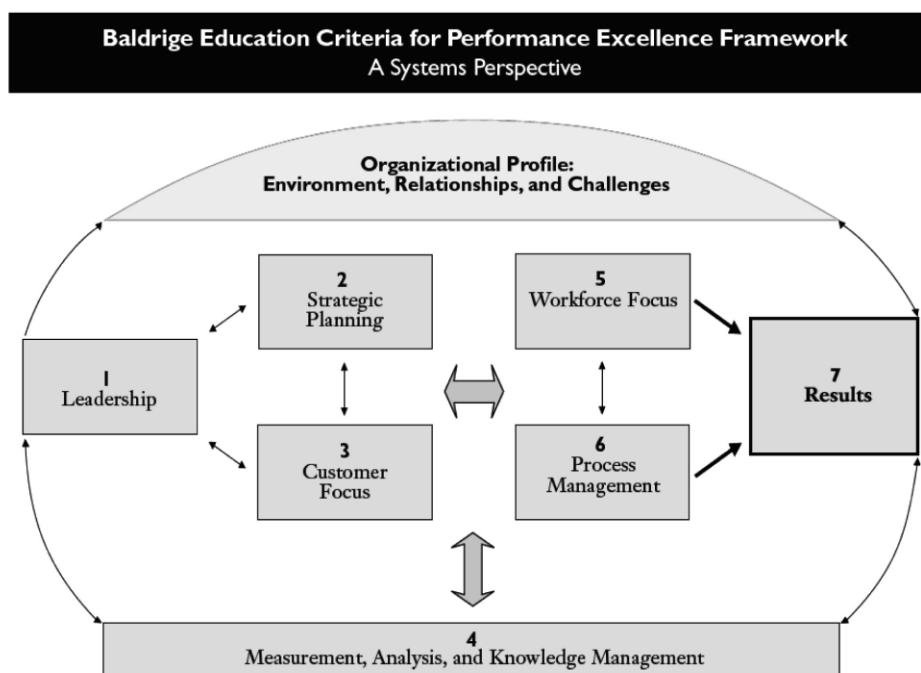
เกณฑ์มาตรฐานด้านการศึกษานี้ต้องการที่จะเป็นบรรทัดฐาน เป็นเครื่องมือในการ
 วิเคราะห์กระบวนการ การบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาว่ามีความน่าเชื่อถือและมีตัวชี้วัดที่
 บ่ง บอกถึงกระบวนการอย่างไร และต้องการที่จะสนับสนุนหรือให้กำลังใจกับสถาบันการศึกษา
 ทั้งหมด ให้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นมาแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้าง
 ความสัมพันธ์ ระหว่างสถาบันการศึกษาเองกับสถาบันทางด้านธุรกิจที่เป็นเลิศทางด้านของการผลิต
 และทางด้านบริการ โดยนำบริษัทที่ได้รับรางวัลมาจับคู่กับสถาบันทาง การศึกษา เพื่อใช้
 เครื่องมือต่างๆ ทางด้านอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จนำมาใช้ในกระบวนการ บริหารจัดการ
 ของสถาบันการศึกษา

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตามแนวคิด
 Education Criteria for Performance Excellence Framework (2009-2010) ประเด็นสำคัญในการ
 พิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ 7 ด้าน

สำหรับประเด็นสำคัญในการพิจารณาเกณฑ์ความเป็นเลิศ หรือองค์ประกอบหลักในการตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 7 ด้าน ดังนี้

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

สำหรับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้านแสดงตามแผนภาพที่ 2.1



แผนภาพที่ 2.2 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 7 ด้าน ตามเกณฑ์ความเป็นเลิศในการดำเนินด้านการศึกษา

ที่มา : Baldrige National Quality Program, 2009-2010. Education Criteria for Performance Excellence.

สาระสำคัญของประเด็นสำคัญ 7 ด้าน คือ

(ก.) **การนำองค์กร (leadership)** หมายถึง การตรวจสอบว่าผู้นำระดับสูงใช้วิธีการในการกำหนดค่านิยม ทิศทางและความคาดหวังในการดำเนินงาน รวมทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการสนับสนุนชุมชน โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นหลักคือ

1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : Senior Leadership หมายถึง วิธีการที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการกำหนดทิศทางและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร/สถานศึกษา
2. ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม : Governance and Societal Responsibilities หมายถึง วิธีการที่องค์กร/สถานศึกษา แสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

(ข.) **การวางแผนเชิงกลยุทธ์: Strategic Planning** หมายถึง การตรวจสอบถึงกระบวนการในการพัฒนา และการเลือกจุดประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งวัดความก้าวหน้าด้วย โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็นหลัก คือ

1. การจัดทำกลยุทธ์: Strategy Development หมายถึง วิธีการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งระบุความ ต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันด้วย
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: Strategy Deployment หมายถึง วิธีการที่องค์กรแปลงกลยุทธ์สู่แบบปฏิบัติการ รวมทั้ง การสรุปตัวบ่งชี้ การดำเนินงานในปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต

(ค.) **การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Customer Focus** คือการให้ความสำคัญกับนักเรียน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการระบุข้อกำหนด ความคาดหวัง และความรับผิดชอบต่อของนักเรียน/ และชุมชน รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการระบุข้อสัมพันธ์ และการตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการจัดการบริหารที่เป็นเลิศ โดยพิจารณาใน 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Customer Engagement ความสัมพันธ์และ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ ความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการระบุความพึงพอใจด้วย
2. เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Voice of the Customer หมายถึง วิธีการค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมาย ความรู้ด้านความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ เพื่อการจัดการศึกษา

(ง.) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: **Measurement, Analysis, and Knowledge Management** หมายถึง การตรวจสอบการจัดการสารสนเทศและระบบในการจัดสมรรถนะ (Competency) การดำเนินงานขององค์กร/สถานศึกษา รวมทั้งวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ โดยพิจารณา 2 ประเด็นสำคัญ คือ

1. การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการ ขององค์กร :**Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance** การจัด และวิเคราะห์การปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการวัด วิเคราะห์เปรียบเทียบ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ :**Management of Information, Knowledge, and Information Technology** หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการจัดให้มีข้อมูล และ สารสนเทศที่มีคุณภาพ และสะดวกต่อการใช้งาน

(จ.) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: **Workforce Focus** หมายถึง การตรวจสอบวิธีการที่องค์กรใช้ในการจูงใจ และทำให้บุคลากรพัฒนา และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน รวมทั้งวิธีการสร้างเสริม ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตของบุคลากร และหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ คือ

1. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน: **Workforce Engagement** ระบบงาน หมายถึง วิธีการเกี่ยวกับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า การจูงใจ และการทำให้เกิดความสำเร็จที่สูงขึ้น ของการปฏิบัติงานของบุคลากร มี วิธีการศึกษา อบรมที่ สนับสนุน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งการสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงาน

2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน: **Workforce Environment** หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดูแลสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความเป็นอยู่และความพึงพอใจของบุคลากร

(ฉ.) การจัดการกระบวนการ: **Process Management** หมายถึง การตรวจสอบ ประเด็นสำคัญของการบริหารกระบวนการขององค์กร/สถานศึกษา ตั้งแต่การออกแบบ และการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียน และการบริหารนักเรียน และกระบวนการสนับสนุน โดยพิจารณาในทุกกระบวนการและทุกหน่วยงานย่อย โดยพิจารณาใน 3 ประเด็นหลัก คือ

1. การออกแบบระบบงาน: **Work Systems** หมายถึงกระบวนการออกแบบ และจัดการศึกษา การออกแบบและจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

2. กระบวนการทำงาน หมายถึง วิธีการจัดการที่ใช้ในการบริหารนักเรียน/ลูก้า การออกแบบระบบบริหาร การนำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติและกระบวนการ

การปรับปรุงการทำงานที่สนับสนุน การปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของ หน่วยงาน

3. กระบวนการสนับสนุน หมายถึง วิธีการจัดการกระบวนการหลักที่สนับสนุน การปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ของหน่วยงานทางการศึกษา และบุคลากรของหน่วยงาน

(ข.) **ผลลัพธ์ : Results** ผลการดำเนินงาน หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานของ องค์กรและระดับการปฏิบัติงาน เมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถเทียบเคียงกันได้ อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาใน 6 ประเด็นสำคัญ คือ

1. **ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน: Student Learning Outcomes** หมายถึง สรุปลงเรียนรู้อะไรของนักเรียน จำแนก ข้อมูล ตามกลุ่มนักเรียน และตลาด หรือด้านอื่นๆ ที่ เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบ ข้อมูลกับ คู่แข่ง และ/หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่จำเป็น

2. **ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :Customer- Focused Outcomes** หมายถึง การสรุปลงงานด้านการให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความพึงพอใจ จำแนกตามกลุ่มหรือด้านที่เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูล ที่ เหมาะสมด้วย

3. **ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด: Budgetary, Financial, and Market Outcomes** หมายถึง การสรุปลงงานด้านงบประมาณการเงินและตลาด จำแนกตามกลุ่มที่ เหมาะสม รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

4. **ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: Workforce- Focused Outcomes** หมายถึง สรุปลงงานด้านบุคลากร และหน่วยงานย่อย รวมถึงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ การพัฒนาและสมรรถนะของระบบงาน จำแนกผลงานดังกล่าวเพื่อแสดงให้เห็นกำลังคน ประเภท ของบุคลากร รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

5. **ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ: Process Effectiveness Outcomes** ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง สรุปลงผลการดำเนินงานที่ทำให้มีโอกาสเพิ่มการเรียนรู้และความ มี ประสิทธิภาพ รวมทั้งการเปรียบเทียบข้อมูลที่เหมาะสมด้วย

6. **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร: Leadership Outcomes** ผลลัพธ์ หมายถึง ผลลัพธ์ ที่สำคัญด้านการนำองค์กร โดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้าน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมใน วงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่ และการเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม

แนวทางการให้คะแนน

สำหรับแนวทางการให้คะแนน หมายถึง ข้อความที่เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินสภาพการดำเนินงาน และระดับคะแนนที่ควรได้รับตามสภาพนั้น โดยแนวทางการให้คะแนนจะพิจารณาใน 2 ประเด็น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Baldrige National Quality Program, 2004. Education Criteria for Performance Excellence. www.baldrige.nist.gov, 2553-2555)

วิธีดำเนินงานและการปรับใช้ หมายถึง สภาพของวิธีดำเนินการและการปรับใช้ในการดำเนินงานตามองค์ประกอบแต่ละประเภทและรายการย่อย ผลลัพธ์ หมายถึง สภาพของผลการดำเนินงาน

แนวทางการให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบจะพิจารณาข้อสะท้อนที่สำคัญขององค์การ การให้คะแนนในแต่ละองค์ประกอบจะกำหนดช่วงคะแนนที่เหมาะสมที่สุดกับคำตอบโดยรวมของแต่ละหัวข้อ เช่น ร้อยละ 50 – 60 เป็นต้น การจะตัดสินใจว่าจะได้คะแนนจริงเท่าไร ต้องอาศัยการประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ใกล้เคียงกับข้อความในช่วงคะแนนใด อย่างกรณีช่วงคะแนนระดับร้อยละ 50 แสดงว่าแนวทางนั้นบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมของหัวข้อนั้น หรือมีการบ่งชี้ที่ชัดเจนถึงแนวโน้มในการปรับปรุง ถ้าได้คะแนนสูงกว่านี้แสดงว่า มีการนำไปปฏิบัติการอย่างสมบูรณ์ หรือมีอัตราการปรับปรุงผลลัพธ์ มีระดับการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และดำเนินงานเชิงเปรียบเทียบได้ดีกว่า รายละเอียดช่วงคะแนน ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 2.3 แนวทางการให้คะแนนในการประเมิน

คะแนน	วิธีดำเนินงาน	ผลลัพธ์
0%	- วิธีดำเนินงานไม่มีระบบชัดเจน	- ไม่มีผลงานหรือผลงานที่รายงานไม่ดี
10 - 20%	- มีการเริ่มต้นวิธีดำเนินงานที่เป็นระบบตามข้อกำหนดเบื้องต้น - ยังมีช่องโหว่ในการปรับใช้ที่จะช่วยให้กระบวนการบรรลุข้อกำหนด พื้นฐานของรายการย่อย - มีการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากขั้นการมีปฏิกิริยาต่อปัญหาสู่ทิศทางการแก้ไขปรับปรุงทั่ว ๆ ไป	- มีการปรับปรุงในบางเรื่องและ/หรือระดับผลการดำเนินงานเริ่มดีเพียง 2 - 3 ด้าน - ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในรายการที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดหลักขององค์การเป็นส่วนมากถึงมากที่สุด

คะแนน	วิธีดำเนินงาน	ผลลัพธ์
30 – 40%	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีดำเนินงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของราชการย่อนั้น - มีการปรับใช้วิธีการดำเนินงาน ถึงแม้ว่าบางด้านหรือบางหน่วยอยู่ในขั้นเริ่มต้น - มีการเริ่มต้นวิธีการดำเนินงานที่เป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการพื้นฐานของราชการนั้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการงานปรับปรุงและ/หรือระดับการดำเนินงานในหลายด้านตามข้อกำหนดหลักขององค์การ - มีการดำเนินการขั้นต้นที่แสดงแนวโน้มการพิจารณาและการเปรียบเทียบสารสนเทศอย่างชัดเจน - มีการรายงานผลลัพธ์ในรายการที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดหลักขององค์การเป็นส่วนมากถึงมากที่สุด
50 – 60%	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลต่อการตอบสนองข้อกำหนดทั้งหมดของรายการและข้อกำหนดหลักขององค์การ - มีการปรับใช้วิธีดำเนินการอย่างดี ถึงแม้ว่าการปรับใช้อาจหลากหลายตามเนื้องานและหน่วยงาน - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงที่เป็นระบบตามสภาพจริงในการปรับปรุงประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ - วิธีดำเนินงานถูกเรียบเรียงให้เข้ากับความจำเป็นขององค์การตามที่ระบุไว้ในองค์ประกอบประเภทอื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงและ/หรือผลการดำเนินงานที่ดีในรายการที่มีความสำคัญต่อข้อกำหนดขององค์การ - ไม่มีลักษณะของแนวโน้มในการลบและไม่มีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี ในรายการที่สำคัญต่อข้อกำหนด - การประเมินแนวโน้มบางอย่างและ/หรือผลการดำเนินการในปัจจุบัน สวนทางกับการเปรียบเทียบและ/หรือการเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) ที่แสดงจุดแข็งและ/หรือผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับดีถึงดีมาก - ผลการดำเนินงานขององค์การแสดงถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสียและตลาดและกระบวนการดำเนินงาน
70 - 80%	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีดำเนินงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองข้อกำหนดหลายอย่างของรายการและความจำเป็น 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานในปัจจุบันในรายการที่สำคัญต่อความต้องการขององค์การอยู่ในระดับดีถึงดีเยี่ยม

คะแนน	วิธีดำเนินงาน	ผลลัพธ์
	<p>ในการเปลี่ยนแปลงของการบริหารด้านการศึกษาในปัจจุบันและอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับใช้วิธีการอย่างดี ไม่มีช่องโหว่ที่สำคัญ - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบตามสภาพจริง รวมทั้งการแลกเปลี่ยน/เรียนรู้ ในองค์กร เป็นเครื่องมือหลักในการจัดการและมีหลักฐานชัดเจน รวมทั้งการบูรณาการที่ปรับปรุงไปสู่ผลการวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนในระดับองค์กร - มีการบูรณาการวิธีดำเนินงานกับความจำเป็นขององค์กรตามที่ระบุในองค์ประกอบประเภทอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มการปรับปรุงส่วนใหญ่และ/หรือผลการดำเนินการโดยส่วนใหญ่ในปัจจุบันมีความคงที่ - การประเมินแนวโน้มและ/หรือผลการดำเนินการในปัจจุบันส่วนมากถึงมากที่สุด สวนทางกับการเปรียบเทียบและ/หรือผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับดีมาก - ผลการดำเนินงานขององค์กรแสดงถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด กระบวนการและแผนปฏิบัติการ
90 - 100%	<ul style="list-style-type: none"> - มีวิธีดำเนินงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองเต็มที่ ต่อข้อกำหนดทั้งหมดของรายการและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของการบริหารด้านการศึกษาทั้งหมด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่ดีเยี่ยมในเกือบทุกรายการที่สำคัญต่อความต้องการขององค์กร - มีการรายงานแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีเยี่ยมและ/หรือการคงระดับการดำเนินงาน

เครื่องมือในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดใด รูปแบบใด ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ มิใช่เป็นผู้บริหารโดยตำแหน่ง ก็จะไม่ก่อให้เกิดศรัทธาในผู้ได้บังคับบัญชา การวางแผนกลยุทธ์ ก็จะเป็นเรื่อง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย ปรัชญา การบริหาร เรื่องการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร การประเมินผล หรืออาจนำไปปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษา ก็จะยังประโยชน์ในการบริหารในยุคเปลี่ยนแปลงได้

จากแนวคิดและหลักการและองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพต่างๆ จะเห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญของการบริการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ คือการจัดการองค์การให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณภาพสูงสุด มีความสอดคล้องกันในองค์ประกอบหลักที่สำคัญเช่น การนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผลของการปฏิบัติงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

ปัจจัยความสำเร็จหลักของสถานศึกษาที่ผ่านการประเมิน และได้ใบรับรองมาตรฐานการศึกษาหรือคุณภาพการศึกษา คือ ความสามารถในการประยุกต์หลักการบริหารและการบริหารเชิงยุทธ์เพื่อบริหารสถานศึกษานั้นๆ ให้เป็นที่พึงพอใจและเกิดความเชื่อมั่นต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม ในส่วนนี้จึงขอกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมีผู้กล่าวถึง และให้ความหมายของการบริหาร โดยสรุป คือ การบริหารเป็นกระบวนการต่างๆ ที่ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้กำลังคนและทรัพยากรที่มีอยู่ เมื่อการบริหารมีความหมายถึงกระบวนการต่างๆ หรือเป็นกระบวนการที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการใช้ทรัพยากรทางการบริหารในการกระทำกิจกรรมร่วมกัน ผ่านกระบวนการบริหารที่เป็นระบบการบริหาร เป็นเรื่องของคนและกลุ่มคน หรือการทำงานร่วมกันของคนและกลุ่มคนในองค์การ โดยมีคนกลุ่มหนึ่ง หรือคนหนึ่งเป็นผู้นำที่ต้องใช้ศิลปะการบังคับบัญชาและการใช้ทรัพยากรกำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ การบริหารจะมีหลักการและแนวคิดทฤษฎีที่แน่นอน สามารถถ่ายทอดต่อไปได้ โดยหลักการเหล่านี้มีความเป็นปรนัยที่นักบริหารสามารถยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานบริหารได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ก็จะส่งผลให้แนวทางในการปฏิบัติงานบริหารเปลี่ยนแปลงไปด้วย

คำว่า “การบริหาร”(Administration) ใช้ในความหมายกว้าง ๆ เช่น การบริหารราชการ โดยมีหลายท่านได้ระบุดังนี้

Peter F Drucker : คือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น

Herbert A. Simon :กล่าวว่่าคือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกัน

คำเนนการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน (อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศรีสุทธี, 2542: 2)

การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหาร ตัดสินใจเลือกแล้ว (Simon)

การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni)

การบริหาร คือ การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Barnard)

การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายๆอย่าง ที่บุคคลร่วมกัน กำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม (อ้างถึงใน สมศักดิ์ คงเที่ยง , 2542 : 1)

ส่วนคำว่า “การบริหารการศึกษา” หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุกๆ ด้าน นับแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่างๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่างๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่ (ภาวิดา ธาราศรีสุทธี, 2542: 6)

การบริหารในอีกความหมายหนึ่ง คือ ศิลปะในการร่วมกันทำงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยในการทำงาน โดยแบ่งลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน (ธงชัย สันติวงษ์, 2543) คือ ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

ทฤษฎีการบริหารของทอยเลอร์ (Taylor) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานโดยใช้วิธีการทำงานวิธีที่ดีที่สุด (one best way) แทนกฎเกณฑ์ที่ไม่แน่นอน เพื่อช่วยให้การทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงได้ตามวัตถุประสงค์ โดยวิธีที่ดีที่สุดจะได้ออกจากการวิเคราะห์และทดลองแบบวิทยาศาสตร์ มีการกำหนดมาตรฐานของงาน มีการจ่ายผลตอบแทนตามผลผลิต ตามความสารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายแบบจูงใจ
2. การคัดเลือกและจัดบุคคลเข้าทำงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และเหมาะสม มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้น ทั้งยังจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน
3. เน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลผลิตมากที่สุดแทนการจำกัดผลผลิต
4. เน้นการประสานงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน โดยเป็นความร่วมมือระหว่างกันอย่างมิตรภาพ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ทฤษฎีการบริหารของฟาโย (Fayol) ผู้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า เป็นผู้บุกเบิกแนวทางการบริหาร โดยรวบรวมเป็นทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม ด้วยความเชื่อว่าการปฏิบัติด้านการบริหารที่ดี จะมีแบบแผนเฉพาะอย่างที่สามารถระบุและวิเคราะห์ได้ จากความเชื่อนี้จึงนำไปสู่การเขียนหลักการบริหารของฟาโย จากประสบการณ์วิศวกรในบริษัทเหมืองแร่ และผู้จัดการบริษัท ในฐานะผู้บริหาร ฟาโยได้เลือกใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม และวิธีการบริหารที่เหมาะสมจะส่งผลให้เกิดความพอใจ ฟาโยยังเน้นการสอนและการเรียนรู้ ด้วยเชื่อว่า การบริหารสามารถสอนกันได้ และได้พยายามพิสูจน์ให้เห็นว่า เมื่อหลักการและวิธีการบริหารของตนถูกนำไปประยุกต์อย่างเหมาะสมแล้ว จะสามารถมั่นใจในความสำเร็จได้ ฟาโยได้แบ่งงานด้านอุตสาหกรรมออกเป็น 6 ประเภท คือ เทคนิค (การผลิต) การพาณิชย์ (การซื้อ การขาย การแลกเปลี่ยน) การเงิน (การจัดหาและการใช้เงินทุน) การรักษาความปลอดภัย (การป้องกันทรัพย์สิน และบุคคล) การบัญชี (รวมทั้งสถิติด้วย) และการบริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม) กิจกรรมที่เน้นเป็นพิเศษ คือ ผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณสมบัติเป็นพิเศษ เช่น มีสุขภาพอนามัยดี มีสติปัญญาดี มีจริยธรรม มีการศึกษา มีความสามารถ และมีเทคนิควิธีการในการบริหาร รวมทั้งต้องมีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งกำหนดได้เป็นหน้าที่ของการบริหาร (อัจฉรา สังข์สุวรรณ, 2540:23) ได้แก่

1. การวางแผน (planning) เป็นการเลือกวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ นโยบายและขั้นตอนเพื่อการบรรลุตามแผนที่วางไว้

2. การจัดองค์การ (organizing) เป็นการกำหนดโครงสร้างของหน้าที่การงาน หรือกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การแบ่งงานให้ผู้ปฏิบัติแต่ละคน การมอบหมายอำนาจหน้าที่การประสานงานของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ การสร้างระบบข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสาร

3. การสั่งการ (commanding) เป็นการให้คำแนะนำ และเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน (coordinating) เป็นการประสานการทำงานของกลุ่มคนที่แตกต่างกันเพื่อให้ทุกคนทำงานได้ตรงตามเป้าหมายร่วมกันขององค์การ

5. การควบคุม (controlling) เป็นการวัดผลการตรวจสอบเพื่อความถูกต้อง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าการบริหารจึงไม่ใช่ศาสตร์ในการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการรวมกันระหว่างศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการทางความคิดของบุคคล และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรหนึ่งๆ

2.2.2 แนวคิดด้านกลยุทธ์ (Strategy)

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้าง ในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป f

กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของหน่วยงาน(Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้ดังนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (ชงชัย สันติวงษ์, 2540:140) ได้กล่าวโดยสรุปว่ากลยุทธ์เป็นเรื่องราวการมุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาว ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นข้อความเชิงบรรยายความที่เสนอแนวทาง เพื่อการจัดเตรียมแผนงานระยะสั้นๆ พร้อมกันนั้นทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่งานต่างๆ ให้เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทั้งหน่วยงาน ซึ่งมุ่งการปฏิบัติเป็นสำคัญๆ และจะเป็นที่เข้าใจทั่วกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กร สอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์เป็นรูปแบบของการกระทำ ซึ่งผู้จัดการใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทซึ่งได้วางแผนไว้และได้ต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์(ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2540:5) ส่วนพันศักดิ์ พลสารัมย์ ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นวิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด เพื่อให้เกิดผลที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้ (พันศักดิ์ พลสารัมย์, 2540:79) ซึ่งสอดคล้องกับ Certo ที่กล่าวว่าหมายถึง วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว(Certo and Peter 1991:27)

จากความหมายดังกล่าวของนักวิชาการ นักบริหาร ผู้วิจัย กล่าวโดยสรุปหมายความว่า “กลยุทธ์” (Strategy) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอูบาย กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารองค์กรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

โกศล อินทวงศ์ (2550:1) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อการจัดการหรือการวางแผนที่มุ่ง พิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. (2546 :6) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

(Schermerhorn,1999: 164 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542)) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารเพื่อการจัดการ หรือการวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมการบริหารที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐก็คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้ กำหนดไว้ อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็น การสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2548 : น. 79)

ความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐกิจ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลว ล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กร

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐกิจยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการ

บ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจพิเคราะห์ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตย ในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization)

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เห็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

สำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และ
 - (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
2. การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
 - (2) การกำหนดภารกิจ (Mission)
 - (3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal)

- (4) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)
- (5) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กร (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) และ
- (6) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

- (1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า การทำสว็อท-อณาไลซิส (SWOT Analysis) อันประกอบไปด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์กร
- (2) การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน
- (4) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
- (5) กำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ และ
- (6) การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs)

ทศนิยม ตั้งบุญเกษม (online : 2550) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยงานสำคัญ 5 ชั้น คือ

- ชั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และพันธะกิจ (mission) ขององค์กร
- ชั้นที่ 2 กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ชั้นที่ 3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ชั้นที่ 4 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- ชั้นที่ 5 ประเมินผล

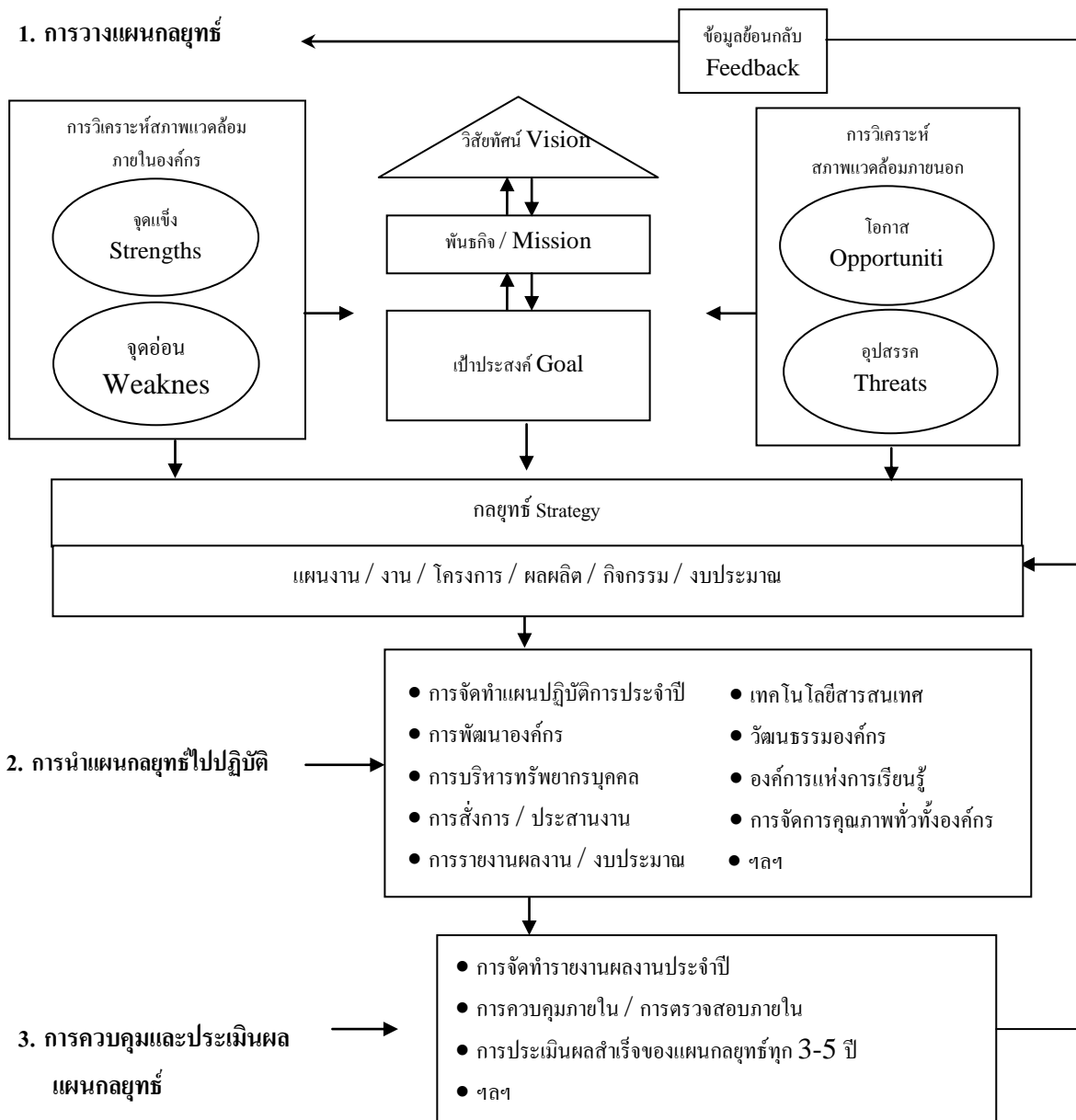
Bateman and Snell, 1999: 3 (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542) กล่าวถึงจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล หรือหมายถึง กระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ 1. การวิเคราะห์สถานการณ์ 2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ 4. การรักษา การควบคุมกลยุทธ์ โดย 3 และ 4. ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นการตรวจสอบพันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Goals) แล้วประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ภารกิจ และความสามารถที่จะบรรลุเป้าหมาย นั่นคือ การวิเคราะห์ SWOT

กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และค่านิยม

- 1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทิศทางในระยะยาว ซึ่งองค์กรต้องการ
- 1.2 ภารกิจ (Mission) เป็นจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานและขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรตลอดจนค่านิยมขององค์กร
- 1.3 เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งที่ต้องการต้องการในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือเป้าหมายสำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับคามอยู่รอด ค่านิยม และความเจริญเติบโตในระยะยาวขององค์กร
- 1.4 วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการ
- 1.5 ค่านิยมหลัก (Core values) เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรซึ่งจะมีผลกระทบต่อค่านิยมและความเชื่อถือว่าสิ่งใดเหมาะสมหรือไม่ โดยจะนำไปกำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แสดงได้ด้วยแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา : ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) , 2546

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เป้าหมาย ขององค์กรและกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอำนาจ (Mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตามยุทธศาสตร์ (ตามแผนชาติ ตามนโยบายของรัฐบาล ตามนโยบายของรัฐมนตรี ฯลฯ)

เป้าประสงค์ (Goal)

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักขององค์กร โดยจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ และหน่วยงานย่อยภายในองค์กรควรมีเป้าประสงค์ของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แบบยล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการที่มีอุปบาย กลวิธีที่แบบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงคำว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์กันอย่างแพร่หลาย แต่โดยทั่วไปแล้วคำว่ายุทธศาสตร์จะใช้ในความหมายที่กว้างกว่ากลยุทธ์ อาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ฯลฯ ส่วนในระดับกรมควรใช้คำว่ากลยุทธ์ และอาจมีกลวิธีหรือแนวทางปฏิบัติลดหลั่นกันลงไป

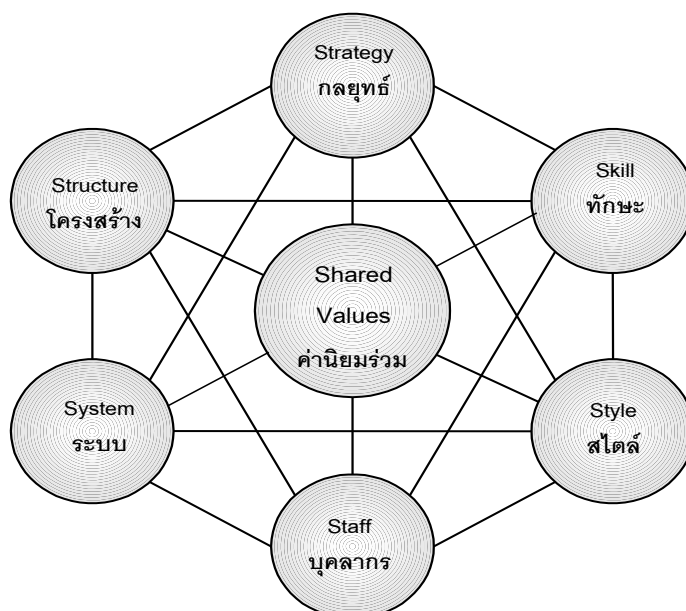
กลยุทธ์จะได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จุดแข็ง จุดอ่อน) และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (โอกาส อุปสรรค) ของกรม แล้วนำมาวิเคราะห์หาตำแหน่งของกรม (Position analysis) และกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ในลำดับถัดไป

2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของ R. Waterman คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.4 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman



2.2.4.1 ยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจ การกระทำภายในข้อกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน ภารกิจคืออะไร ผู้รับบริการคือใคร

2.2.4.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

องค์กร (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลต่าง ๆ ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การจัดองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ เช่น

- จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักขององค์กร
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม

2.2.4.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีการควบคุมที่ดีแล้ว การระบุงานและบทบาทให้กับบุคลากร และกำหนดว่าจะประสานงานกันอย่างไร การจัดหากฎเกณฑ์จะทำให้บุคลากรได้รับการจูงใจให้ทำงานกล่าวคือ จะต้องมีการจัดระบบกระบวนการหรือการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารมีวิธีการจูงใจบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กรและวิธีการส่งกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบการทำงานขององค์กรและสมาชิก

2.2.4.4 บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM)

2.2.4.5 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านใหญ่ คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational skills) และทักษะความถนัด/ความชำนาญเฉพาะพิเศษ (Aptitudes and special talents)

2.2.4.6 รูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจากผลการวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบันพบว่าผู้บริหารจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว แต่จะมีการมอบอำนาจให้บุคลากรระดับล่างมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชา

2.2.4.7 ค่านิยมร่วม (Share Values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่จะนำพาองค์กรหรือสถานศึกษาไปสู่ผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรนั้นๆ โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทาง การสร้างคุณค่าขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ในการสร้างแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก และกระบวนการดำเนินการบริหารจัดการต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะแผนกลยุทธ์จะเสมือนเป็นแผนที่ในการเดินทางขององค์กร คุณค่าสำคัญของกลยุทธ์นั้นก็คือ การมองเห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.2.5 SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats - อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งทีได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร ธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ทีองค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรทีเหมาะสมต่อไป

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในทีถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ทีอาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ทีให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ทีขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางทีเหมาะสม

ขั้นตอน / วิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาจากจุดแข็งขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้มีน้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อ การบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้างระบบ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและทรัพยากรในการบริหาร(คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย - จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั่นเองว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นขององค์กรที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้ และควรดำรงไว้เพื่อการ เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร - จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในจากมุมมอง ของผู้ที่อยู่ในองค์กรนั้น ๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อย ข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆและพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กร ให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

3. ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมเมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไป ในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กร จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลาย ประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้ พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้นแทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆแทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1. ควรวิเคราะห์แยกแยะควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญจริง ๆ เป็นสาเหตุหลัก ๆ ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กร/ชุมชนบรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2. การกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่าง ๆ อย่างไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ปัจจัยภายใน /ปัจจัยภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาสภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุดแข็ง ภายในและ โอกาสภายนอก มาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดยพิจารณาจาก โอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T ภาวะคุกคาม	ST การแก้ไขหรือลดภาวะคุกคาม ภายนอกโดยนำจุดแข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย ของธุรกิจอันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กรและอุปสรรคภายนอก

3. ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis ข้อดี เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ผู้นำ SWOT มา

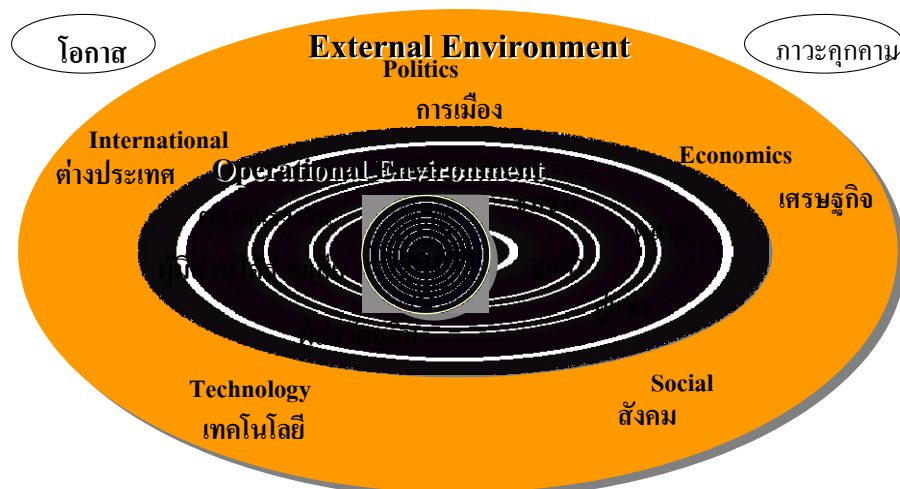
ใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น - การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง - การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ - การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น - การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ - การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ - การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น - การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ฯลฯ ข้อเสีย ของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น- โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์- ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

2.2.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อประเมินโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรือภาวะคุกคาม (Threats) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การประเมิน แจกแจงและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรได้รับทราบ

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบดังแผนภาพที่ 2.4

แผนภาพที่ 2.5 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



2.2.6.1 การเมือง (Political Component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติ คณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่างๆ
- ความมั่นคงของรัฐบาล
- บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมทางการเมือง
- กลุ่มผู้มีอิทธิพล / เครือข่ายพันธมิตร
- ฯลฯ

2.2.6.2 เศรษฐกิจ (Economic Component = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค / ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ

- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- ผลผลิตมวลรวมในประเทศ
- การค้าระหว่างประเทศและดุลการชำระเงิน
- อัตราดอกเบี้ยและอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- อัตราการว่างงาน
- ภาวะการจ้างงานและค่าแรง
- การลงทุนภาคเอกชน
- อัตราเพิ่มของระดับราคาและดัชนีราคา
- ราคาน้ำมันดิบ
- ภาษีอากรและการใช้จ่ายของรัฐบาล
- หนี้สาธารณะ เงินคงคลัง
- การเงินการธนาคาร
- สภาพปัญหาของสาขาการพัฒนา / บริการ
- ฯลฯ

2.2.6.3 สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S)

เป็นการวิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น

- ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร
- จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร
- ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม การประกอบอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- ลักษณะของชุมชน และการตั้งถิ่นฐาน
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม
- สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์
- โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ
- การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร
- ระบบนิเวศน์และสิ่งแวดล้อม
- ฯลฯ

2.2.6.4 เทคโนโลยี (Technological Component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่างๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่างๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การใช้เทคนิค SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดที่จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร และยังสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้อีกว่ามีแนวโน้มในการเอื้อโอกาสหรือเป็นอุปสรรค จะทำให้เห็นสภาพปัจจุบันว่าหน่วยงานอยู่ในสภาพใดต้องการการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาวางอย่างใดที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้

2.2.7 รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนตามแนวคิดของ Fiddler

Fiddler.(2002 : 85-86) กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์ว่าหมายถึง การพัฒนาทฤษฎีการวางแผนกลยุทธ์นั้น เพื่อให้องค์กรทราบสภาพปัจจุบันของตนเอง และเพื่อตัดสินใจเลือกทิศทางในอนาคต จากการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ด้านการค้นพบว่าค่อนข้างซับซ้อน เป็นรูปแบบของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ และการย้าทำ แต่มีประโยชน์หลายอย่างคือ

1. เป็นกระบวนการที่มีความคิดรวบยอด
2. เป็นจัดภาพลักษณ์ของขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการที่สมบูรณ์
3. เป็นเน้นแนวทางก้าวหน้า
4. เป็นการสื่อสารกับผู้อื่น

แม้ว่ารูปแบบกลยุทธ์จะมีประโยชน์ในการช่วยให้เรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหา แต่ไม่ได้เป็นไปตามนั้นทั้งหมด เช่นเดียวกันกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่ต้องมีการตีความ ต้องการความเข้าใจเช่นเดียวกัน ในบทนี้จะเน้นเรื่องขั้นตอนการจัดการของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์

A Strategic planning model for schools

- ประกอบด้วย
1. ชั้นความคิด 3 ระดับ
 2. ชั้นปฏิบัติการ 3 ระดับ

ชั้นความคิด 3 ระดับ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. การเลือกกลยุทธ์
3. การทำให้กลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ

ความคิด 3 ระดับเป็นการเรียงลำดับก่อนหลัง เชิงเป็นเหตุเป็นผล ในแต่ละขั้นตอนเป็นการใช้ผลที่ได้จากขั้นที่ผ่านมา ใช้การทำนาย และใช้การเตรียมการคาดเดาว่าจะเกิดอะไรขึ้นในขั้นต่อไป ซึ่งในการปฏิบัติอาจย้อนไปย้อนมาใน 3 ขั้นตอนนี้

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เป็นการตั้งคำถามว่าจะทำอย่างไร ต้องการให้เกิดอะไร ทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้น ซึ่งต้องเป็นคำถามที่มีประเด็นรุนแรง ข้อมูลต้องเก็บทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประเมินผล และ

บริบทของโรงเรียน การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน
ในอนาคต

การเลือกกลยุทธ์

คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์มองอนาคตเชิงบวก และเลือกกลยุทธ์ที่ผ่านการ
ประเมินผลมาแล้ว

การทำให้อายุกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ขั้นตอนนี้ใช้เวลานานที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ จากจุดมุ่งหมายที่ค่อยๆเป็นรูปเป็นร่าง
นำไปสู่แผนที่มีลักษณะเฉพาะ มีความชัดเจนและประสบความสำเร็จอันจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลง
โครงสร้างและระบบ ทีมงาน และการจัดทรัพยากร โรงเรียนให้เหมาะสม

ขั้นปฏิบัติการ 3 ระดับ มีดังนี้

1. การตัดสินใจวางแผน
2. การตัดสินใจเลือก
3. การตัดสินใจวางแผนและดำเนินการให้สำเร็จ

คือต้องมีแผนการว่าจะวางแผนอย่างไร ซึ่งอาจมีการประยุกต์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
และ ข้อมูลที่ไม่เป็นที่คาดหวัง ถ้าไม่มีแผนก็จะไม่มีแม่แบบ แม้ว่าการทำงานระยะแรกต้อง
มาจากผู้นำของโรงเรียน แต่ก็ควรมาจากการมีส่วนร่วมจากผู้อื่นด้วยในขั้นตอนต่อมา
การวางแผนกลยุทธ์แบบเป็นทางการ

การตัดสินใจหลักๆ จะเป็นการวางแผนกลยุทธ์แบบเป็นทางการ ไม่ใช่การ
ตัดสินใจเฉพาะหน้าเพราะเมื่อแจ้งการใช้กลยุทธ์ไปแล้ว จะมีความคาดหวังถึงการประสบ
ผลสำเร็จ ซึ่งต้องทำให้เห็นสถานะความเป็นจริงกรณีทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย

ในเหตุผลที่อ้างมาดังกล่าว แม้ว่าการวางแผนกลยุทธ์แบบไม่ชัดเจน จะดีกว่าการ
ไม่วางแผนทำอะไรเลย แต่ก็มีข้อด้อย คือ มีหลายกรณีที่ต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์แบบ
เป็นทางการ ที่ ต้องมีความชัดเจน เช่น

1. กรณีที่มีผู้บริหารใหม่
2. กรณีโรงเรียนเผชิญปัญหาหนัก (เช่น การคัดกรองนักเรียนหรือคณะทำงาน ผลการ
เรียนของนักเรียน การปรับพฤติกรรมนักเรียน หรือการตรวจงานที่ไม่ดี)
3. โรงเรียนที่เปิดทำการใหม่

4. การสร้างรูปแบบการปกครองใหม่
5. การแข่งขันกับรูปแบบอื่นๆ

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

เกี่ยวข้องกับการไตร่ตรอง การสังเคราะห์วิธีที่จะเลือก กระบวนการเลือกประกอบด้วยผลการวิเคราะห์กลยุทธ์และวิสัยทัศน์มุมมองอนาคต ซึ่งต้องนำมาอภิปราย ตีความ เพื่อค้นหาวิธีหรือทางเลือกที่มากกว่าหนึ่ง ต้องเผื่อไว้สำหรับ 5 ปี 10 ปีข้างหน้า และเป็นต้องแผนปฏิบัติการที่ก้าวหน้า และสุดท้ายก็เลือกหนึ่งวิธีจากทั้งหมด

ถ้ากลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งที่มาจากการกระบวนการวิเคราะห์ ผลที่ได้ต้องประเมินถึงการทำให้สำเร็จของกลยุทธ์ในอนาคต สาธิตกลยุทธ์ที่น่าเสนอว่าแยกเป็นกลยุทธ์ย่อยๆอย่างไร แต่ละกลยุทธ์ต้องมีการประเมินความคุ้มค่าของงบประมาณและต้องวางแผนว่ากำไรต่ำสุดเท่าไร

กระบวนการเลือกต้องระบุดชัดเจนถึง ผู้จะมีส่วนเกี่ยวข้องในการอภิปรายผลการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ทางเลือกสำหรับอนาคต และจบด้วยจะเลือกอย่างไร ถ้าเป็นโรงเรียนของรัฐที่ต้องมีการตัดสินใจ ต้องผ่านกระบวนการปรึกษาหารือที่มีมุมมองของทีมงาน ผู้ปกครอง ก่อนการตัดสินใจ

เกณฑ์การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ต้องชัดเจน เพื่อการประเมินกลยุทธ์นั้นๆ เกณฑ์ควรมีลักษณะดังนี้

1. มีความสอดคล้อง
2. มีความเหมาะสม
3. มีความเป็นไปได้
4. เป็นที่ยอมรับ

การตัดสินใจวางแผนและดำเนินการให้สำเร็จ

การเลือกกลยุทธ์ต้องมีการคาดการณ์ล่วงหน้า กลยุทธ์ต้องมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จซึ่งในรายละเอียดของเป้าหมายความสำเร็จมีระดับไม่เท่ากัน ในระยะแรกอาจมีรายละเอียดมาก แต่การวางแผนแบบระยะสั้นจะมีรายละเอียดน้อยลง ซึ่งต้องรวมถึงรูปแบบการปฏิบัติ ตามสภาพเงื่อนไข รูปแบบการวิเคราะห์เครือข่ายต่างๆต่อไปนี้จะทำให้เห็นความก้าวหน้าของกลยุทธ์ล่วงหน้า

การวางแผนประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์บริบทและสถานการณ์ที่นำไปสู่ปัจจัยการวางแผนการสมมติ
2. เป้าหมายกลยุทธ์
3. ผังรูปแบบกระบวนการที่มุ่งเน้นเป้าหมาย
4. รายละเอียดของการปฏิบัติการ
5. แผนปฏิบัติการระยะสั้น

ซึ่งประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่ต้องรับการตรวจผลการดำเนินกลยุทธ์เป็นระยะและตรวจประเมินความก้าวหน้าในปีสุดท้าย พิจารณาผังรูปแบบเพื่อปรับใช้ในปีต่อไป ด้วยข้อมูลของปีที่ผ่านมา แผนนี้จะเป็นแผนย่อยในแผนพัฒนาของโรงเรียน สิ่งที่จำเป็นในแผนจะเพิ่มขึ้นอันมาจากปัจจัยภายในและภายนอกโรงเรียนที่ต้องนำมารวมอยู่ในแผนพัฒนาของโรงเรียน เขากล่าวว่าไม่ว่าแผนใดๆก็ตาม การคิดวิธีและการวางจุดเริ่มของกระบวนการจะช่วยให้มีจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติการ ถ้าไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ต้องเปลี่ยนแผนซึ่งต้องไตร่ตรองก่อนเลือกให้เหมาะสม

Bate (1994) ได้ให้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงทางสังคม 5 ขั้นตอน ได้ก่อตั้งขึ้นมาเมื่อสังเกตเห็นความตกต่ำ จากการยึดติดกับกิจวัตรแบบเดิมๆของบุคคล เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้นำต้องเปลี่ยนเป็นวิศวกรเป็นนักเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ใน 5 ขั้นตอนต่อไปนี้เป็นขยายกระบวนการของ Lewin ที่มี 3 ขั้นตอน และมีข้อเสนอแนะระหว่างวัฒนธรรมแบบเดิมและวัฒนธรรมแบบใหม่

ตาราง 2.4 การเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ Lewin และ Bate

Lewin	Bate	รายละเอียด	กระบวนการ
ไม่นิ่ง	การเปลี่ยนรูป	สภาพของคนปัจจุบันที่ยึดติดกับความสะดวกสบายจนเกินไป	-
เคลื่อนไหว	การประนีประนอม	การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	การสนทนาโต้ตอบ การโต้แย้ง การโต้วาที
เคลื่อนไหว	เชิงวัฒนธรรม	ความคิดที่เป็นที่พอใจของคนในองค์กรและเป็นแบบอย่างได้	การอยู่ในสังคมร่วมกัน การเรียนรู้วิธีคิดแบบใหม่

Lewin	Bate	รายละเอียด	กระบวนการ
เคลื่อนไหว	การแสดงออก	การรวบรวมวัฒนธรรมแบบใหม่ๆและบรรจุในกลยุทธ์	การประยุกต์วิธีใหม่ๆให้ได้ผล
นิ่ง	การคงแบบเดิม	วัฒนธรรมใหม่แบบถาวร	การฝังลึกลงในวัฒนธรรมเพื่อคงเดิม

ในขณะที่ด้านกระแสของวัฒนธรรมไม่ได้ Bate มีความเข้าใจในวัฒนธรรมใหม่ๆ ว่ากำหนดขึ้นมาเองไม่ได้ จึงใช้การโต้วาทีเป็นการดึงความคิดใหม่ๆออกมา ซึ่งเป็นลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของคน ในแต่ละความคิดมีขั้นตอน มีการประยุกต์ใช้กับงาน และเมื่อได้กลยุทธ์จากวิธีนี้แล้วก็ทำให้กลยุทธ์ใหม่ได้ถูกดำเนินการ

สรุปได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์มีแนวคิดจากนักทฤษฎีต่างๆ หลายแนวคิด ส่วนใหญ่เป็นแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ทางการทหาร และธุรกิจ ในวงการการศึกษาก็นำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน จึงต้องใช้แนวคิดเรื่องกลยุทธ์เข้ามาใช้ในการกำหนดนโยบาย และแผนพัฒนาโรงเรียน จากการศึกษาแนวคิดด้านกลยุทธ์ทั้งในด้านธุรกิจและด้านสถาบันการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้มาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีแนวคิดของ Fidler ที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนโดยตรง จึงใช้กรอบแนวคิดนี้ในการพัฒนากลยุทธ์ของการวิจัยในครั้งนี้

2.3 แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็นโรงเรียนในโครงการที่มีการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมีจุดมุ่งหมายคือให้นักเรียนมีศักยภาพเป็นพลเมืองโลกที่มีคุณภาพ มีความยอดเยี่ยมทางวิชาการ สื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีโรงเรียนในโครงการทั่วประเทศรวม 500 โรงเรียน มีระยะเวลาในการดำเนินโครงการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553-2555 มีการวางเป้าหมายการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนในปี 2553 ให้ได้ 200 แห่ง ปี 2554 จำนวน 200 แห่ง และปี 2555 จำนวน 100 แห่งเพื่อครบ 500 แห่งภายใน 3 ปี เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา 381 แห่ง ระดับประถมศึกษา 119 แห่ง

โรงเรียนระดับประถมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 119 แห่ง ที่เข้าร่วมโครงการนี้กระจายอยู่ทั่วทุกจังหวัดส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ที่ค่อนข้างมีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพ แต่ในบริบทที่แตกต่างกัน การมุ่งพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศนั้นต้องมีกลยุทธ์สำคัญในการบริหารงานจึงจะสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้นคือคุณภาพระดับ “มาตรฐานสากล”

ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล ประกอบด้วย

1. การจัดการเรียนการสอน (หลักสูตรและการสอน)
2. บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้

1. ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) เป็นเลิศวิชาการ, สื่อสารสองภาษา , ล้ำหน้าทางความคิด ,ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ,ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก
2. การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – Class Standard)
3. บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

1. พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)
2. ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – Class Standard)
3. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

เป้าหมายการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากล ปีการศึกษา 2553 - 2555	
ปี	จำนวนโรงเรียน
2553	200 ผ่านการประเมิน
2554	200 ผ่านการประเมิน
2555	100 ผ่านการประเมิน

โดยดำเนินการพัฒนา 5 ด้านดังนี้

1. ปีการศึกษา 2553 พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจำนวน 500 โรงเรียนดังนี้

พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากลโดยนำจุดเด่นจากหลักสูตรต่างๆ เช่น (1) หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP) International English Program (IEP) หรือ International Baccalaureate (IB) (2) หลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง (วิทยุ-คณิต ภาษา อาชีพ ดนตรี กีฬา) และมีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน/กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน/รายวิชาเพิ่มเติม 4 วิชา ได้แก่ ทฤษฎีองค์ความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนเรียงความขั้นสูง (Extended Essay) โลกศึกษา (Global Education)และการสร้างโครงการงาน (Create Project Work)

2. พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษ จำนวน 250 โรงเรียน (1) ปี 2553 พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษจำนวน 250 โรงเรียน (2) ปี 2554 พัฒนาการเรียนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ โดยใช้ภาษาอังกฤษจำนวน 250 โรงเรียน

3. พัฒนาครูผู้สอน (1) พัฒนาครูผู้สอนในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ 2 (ภาษาจีน ภาษาฝรั่งเศส ภาษาญี่ปุ่น และอื่นๆ) จำนวน 350 โรงเรียน (2) พัฒนาครูผู้สอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์เพื่อใช้ภาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอนจำนวน 500 โรงเรียน

ระดับประถมศึกษา (119 โรงเรียน)

- ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ จำนวน 119 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน รวม 238 คน

ระดับมัธยมศึกษา (381 โรงเรียน)

- ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ 381 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 คน จำนวน 1,143 คน

- ครูผู้สอนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ 381 โรงเรียน โรงเรียนละ 6 คนจำนวน 2,286 คน

4. พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลจำนวน 500 โรงเรียน โรงเรียนละ 5 คน รวมจำนวน 2,500 คน ร่วมกับสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักสูตรการพัฒนาดังนี้

- พัฒนาศักยภาพการใช้ IT และ การใช้ภาษาอังกฤษจำแนกตามกลุ่มศักยภาพผู้บริหารในแต่ละด้าน โดยโปรแกรม WCSSP
- การพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
- การพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

5. พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน

พัฒนาบุคลากรหลักของโรงเรียนมาตรฐานสากลเกี่ยวกับการทำแผนกลยุทธ์โรงเรียนมาตรฐานสากลจำนวน 500 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมจำนวน 4,000 คน

คุณลักษณะของผู้เรียน

1. ความเป็นเลิศทางวิชาการ

- 1.1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับกับสถาบันนานาชาติ
- 1.2. นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางที่เป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ
- 1.3. นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปจนถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ในอัตราสูง

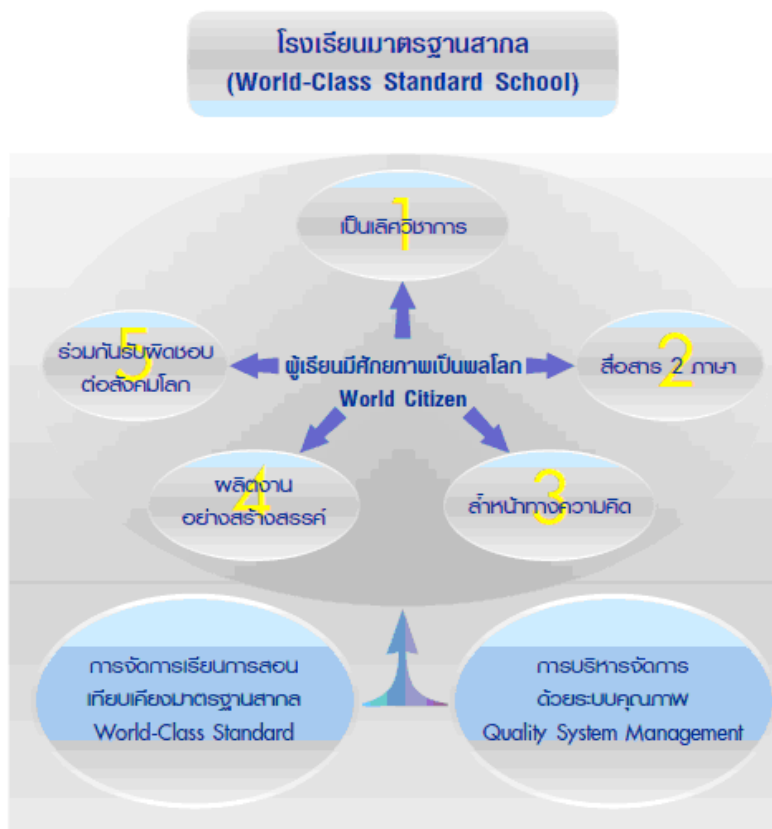
2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

- 2.1. นักเรียนใช้ภาษาไทย/ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้ดี
- 2.2. นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถทางภาษาจากสถาบันภาษานานาชาติ

3. ถิ่นน้ำทางความคิด

- 3.1. นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดทำโครงการที่เสนอแนวคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ

- 3.2. นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้
 - 3.3. นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆเป็นประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติ ค่านิยม และความเมือของตนเองและของผู้อื่น
4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์
- 4.1. นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ
 - 4.2. นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์) รู้จักตีความสร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น
 - 4.3. นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้าแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติ
 - 4.4. นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งานสื่อสารถนำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ
5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก
- 5.1. นักเรียนมีความตระหนักรู้ในสภาพการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้และจัดการกับความซับซ้อน
 - 5.2. นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทางวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ
 - 5.3. นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและผลตอบแทนได้
 - 5.4. นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถจัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะและปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมและอุดมการณ์ประชาธิปไตยสังคมไทยและสังคมโลก



แผนภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิด โรงเรียนมาตรฐานสากล
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ (2553)

การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World – Class Standard)

1. ด้านคุณภาพวิชาการ

- 1.1. โรงเรียนจัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล หรือหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง
- 1.2. โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพของผู้เรียน
- 1.3. โรงเรียนจัดหลักสูตรด้านอาชีพ
- 1.4. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ
- 1.5. ปรับลดเนื้อหาเพิ่มความเข้มข้นของทฤษฎีองค์ความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนเรียงความขั้นสูง (Extended Essay) โลกศึกษา (Global Education) และการสร้างโครงงาน (Create Project Work)

- 1.6. ลดเวลาสอน เพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่นักเรียน
- 1.7. โรงเรียนใช้หนังสือ ตำราเรียน สื่อที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
- 1.8. โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ
- 1.9. โรงเรียนใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่างๆทั้งในและต่างประเทศ

2. ด้านคุณภาพของครู

- 2.1. ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ ผ่านการประเมินระดับชาติ
- 2.2. ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญด้านอาชีพผ่านการประเมินระดับชาติ
- 2.3. ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- 2.4. ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน
- 2.5. ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์และออฟไลน์
- 2.6. ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ
- 2.7. ครูใช้วิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3. ด้านการวิจัยและพัฒนา โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่างๆอย่างต่อเนื่อง และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

1. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน
 - 1.1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล
 - 1.2. ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
 - 1.3. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ
 - 1.4. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการบริหารและบริหารจัดการ

- 1.5. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
 - 1.6. ผู้บริหารมีประสบการณ์อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ
2. ด้านระบบการบริหารจัดการ
 - 2.1. โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานสากลระดับโลก
 - 2.2. โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 2.3. โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน
 - 2.4. โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการทั้งในประเทศ/ต่างประเทศ
 - 2.5. โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างมีอิสระและคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลังสรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมและพัฒนา
 - 2.6. โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น
 3. ด้านปัจจัยพื้นฐาน
 - 3.1. โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วนครู 1 คนต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน
 - 3.2. ภาระงานการสอนของครูมีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
 - 3.3. โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ/ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ให้นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ
 - 3.4. โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับนักเรียนทุกคน
 - 3.5. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน
 - 3.6. โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอและสามารถเชื่อมโยงเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้และสืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว

- 3.7. โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการที่มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียง เหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย
4. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา
 - 4.1. โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ
 - 4.2. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา
 - 4.3. โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ
 - 4.4. นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับดำเนินโครงการสู่โรงเรียน มาตรฐานสากล

1. ศึกษาทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอแผนกลยุทธ์ให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพร้อมทั้งจัดทำพันธสัญญาในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
3. จัดทำสารระยาวิชาเพิ่มเติมสู่ความเป็นเลิศ
4. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและเสนอหลักสูตรต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. จัดทำห้องปฏิบัติการ ห้องสมุดพร้อมทั้งจัดหาครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อ ปรับบรรยากาศสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนสู่สากล
6. ดำเนินการสำรวจข้อมูลครูเพื่อเตรียมพัฒนา
7. ดำเนินการบริหารด้วยระบบคุณภาพ จัดตั้งและดำเนินเครือข่ายร่วมพัฒนา
8. วิจัยและพัฒนาหารูปแบบการจัดหลักสูตรและการสอนโดยการมีส่วนร่วม
9. นำเสนอผลงานและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

10. รายงานผลการประเมินโครงการ พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

ค่านิยมหลักเพื่อผลการปฏิบัติที่ดีเลิศดังกล่าวได้ถูกนำมาผนวกในองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด ซึ่งโรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าวโดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ดีเลิศดังกล่าวต่อไปนี้

1. การนำองค์กร เป็นการดำเนินการที่แสดงปรากฏว่าระบบการนำของโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นทีมนำ กำหนดค่านิยม ทิศทาง รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1.1. สร้างกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์
- 1.2. ดำเนินการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อส่งเสริมกำกับให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- 1.3. สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนาให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่
- 1.4. จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การวางแผนกลยุทธ์ แผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะเป้าหมายของโรงเรียนในโครงการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งต้องมีการดำเนินการดังนี้

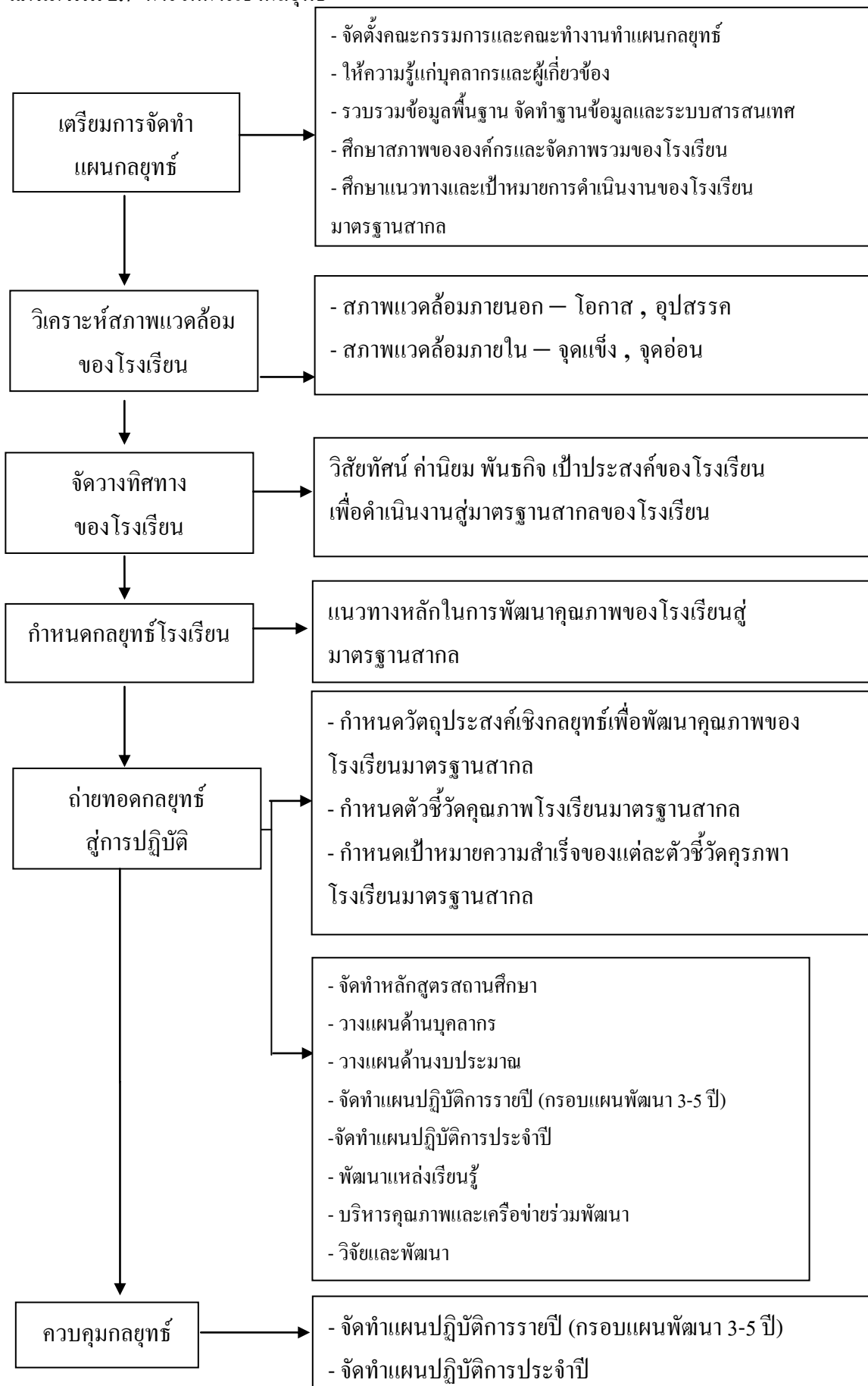
- 2.1. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 3 ปี (2553 – 2555)
- 2.2. วิเคราะห์บริบทและศักยภาพของโรงเรียน เพื่อกำหนดจุดเน้นหรือแนวทางสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน
- 2.3. วิเคราะห์ SWOT ให้ครอบคลุมสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในให้ครบทุกประเด็น
- 2.4. กำหนดยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมประเด็นที่นำโรงเรียนไปสู่มาตรฐานสากล
- 2.5. กำหนดตัวชี้วัด ระยะเวลาในการดำเนินงาน
- 2.6. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
 - 2.6.1 จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน

- 2.6.2 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2.6.3 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ
- 2.6.4 ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน
- 2.6.5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
- 2.6.6 ประเมินสภาพของโรงเรียน
กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน
- 2.6.7 กำหนดกลยุทธ์โครงสร้าง กลยุทธ์ทางเลือก
- 2.6.8 ตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์
- 2.6.9 เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังแผนภาพที่

(ที่มา:สำนักงานบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย,2553)

แผนภาพที่ 2.7 การจัดการเชิงกลยุทธ์



4. การมุ่งเน้นนักเรียนมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้
 - 4.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่บริการ
 - 4.2 สำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
 - 4.3 จัดหลักสูตรสถานศึกษามุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มศักยภาพตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของโรงเรียน
 - 4.4 จัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด
 - 4.5 จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และบริหารแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
 - 4.6 จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System)
 - 4.7 จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน
 - 4.8 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ปกครองเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการทางการศึกษาจากโรงเรียน
 - 4.9 จัดให้มีการรับฟัง สำรวจความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

5. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเหมือนเส้นทางหลักที่เชื่อมโยงการขับเคลื่อนของโรงเรียนสู่การปฏิบัติให้ครบวงจร และมีการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงกรดำเนินงานตามวงจร PDCA

6. การมุ่งเน้นบุคลากร ระบบการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีของโรงเรียน

7. การจัดการกระบวนการ โรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจากผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกัน ตัวอย่างของกระบวนการของโรงเรียน เช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน กระบวนการแนะแนว ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การจัดเครือข่ายพัฒนากับโรงเรียน สถาบันอุดมพัฒนาทั้งในและต่างประเทศ การจัดทรัพยากร

8. ผลลัพธ์

- ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน
- การพัฒนาครู
- ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน
- ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน
- ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร

สรุปได้ว่าการพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล เพื่อให้โรงเรียนที่มีระบบพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีทักษะความสามารถ คิดวิเคราะห์แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากลได้

2.4 ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็น

การวางแผนการทำงานจะต้องเริ่มการประเมินบริบท เพื่อให้เข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของหน่วยงาน และรู้ความต้องการของหน่วยงานว่าจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองตอบในด้านใด การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยในการทำงาน ด้วยเหตุนี้จึงมีการพัฒนาวิธีการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment research) เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 26)

สุวิมล ว่องวานิชยังกล่าวถึงการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นมีความสำคัญสำหรับการวางแผนแบบครบวงจร เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

ประการแรก การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นเครื่องมือบริหารที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ป้องกันการสูญเสียทรัพยากรกับการดำเนินงานที่ไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์การดำเนินงานมาอย่างแท้จริง

ประการที่สอง ผลที่ได้จากการวิจัยความต้องการจำเป็น เป็นข้อมูลที่สะท้อนภาพบริบทที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ข้อมูลดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การวางแผน การกำหนดแนวทางพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร กล่าวได้ว่านักวิชาการได้ข้อมูลจากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในการกำหนดนโยบายใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรทุกขั้นตอน ใช้ในการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างชุมชนกับองค์กร และระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นยังสามารถใช้เป็นหลักเทียบในการดำเนินงาน นำมาช่วยกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานให้มีความชัดเจน และมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรนั้นอย่างแท้จริง ประโยชน์ของการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นในประเด็นนี้ สามารถขยายความให้ชัดเจนขึ้นว่า การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางาน และสร้างความมั่นใจว่าสิ่งที่ได้ปฏิบัติจะสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เนื่องจากมีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่รองรับการตัดสินใจ เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาองค์กร เป็นการป้องกันปัญหาการลงทุนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ได้ข้อมูลที่ชี้ความต้องการและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยเป็นเกราะป้องกันไม่ให้เกิดการใช้อำนาจทางการเมืองในการวางแผนการดำเนินงานในทิศทางที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งเป็นกลไกสำคัญ ที่ทำให้เกิดความมั่นใจกับทุกฝ่ายและเป็นการป้องกันการตัดสินใจทางการเมืองได้ว่าเป็นไปอย่างโปร่งใส ยุติธรรม

ประการที่สาม การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรตั้งแต่ขั้นตอนแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติงานและพัฒนาโครงการ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจะช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรจากผลการวิจัยซึ่งแสดงความต้องการจำเป็นของลูกค้ำและ / หรือองค์กรขั้นตอนระหว่างการค้าดำเนินงาน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด และขั้นตอนสุดท้าย การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดผลกระทบจากโครงการ ทำให้การพัฒนาการศึกษาได้รับการชี้แนวทางจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้สามารถวัดการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง (Gilmore and Campbell, 1996 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 30)

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมีประโยชน์ในการวางแผนที่มีโอกาสเกิดสัมฤทธิ์ผลตามที่หวัง เป็นข้อมูล ที่ใช้เป็นหลักเทียบความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งในการวางแผนกลยุทธ์การทำงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การประกันคุณภาพ

การศึกษา และการประเมินความต้องการจำเป็นยังเป็นประโยชน์ในบริบทของการศึกษาที่มีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาผู้เรียน เป็นขั้นตอนสำคัญสำหรับครูผู้สอนในการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้เรียน ทำความรู้จักผู้เรียนที่ตนเองรับผิดชอบได้อีกด้วย

2.4.1 ความหมายของความต้องการจำเป็น

นักวิชาการ นักประเมินทางการศึกษาหรือทางสังคมให้นิยามความหมายของคำว่าความต้องการจำเป็น (Needs) ไว้หลากหลาย ที่สำคัญมีดังนี้

คอฟแมน และอิงลิช (Kaufman and English, 1992 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 36) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ยปรารถนาจะเกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

วิทกิน (Witkin, 1984 อ้างถึงในสุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 36) นิยามความต้องการจำเป็นไว้ว่า เป็นความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (What is) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (What should be)

จากความหมายความของต้องการจำเป็นสรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไข ตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

2.4.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น

การกำหนดความต้องการจำเป็น ตามนิยามความต้องการจำเป็น มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งสุวิมล ว่องวานิช (2548, 41-42) ได้กล่าวถึงประเภทของการนิยามความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

2.4.2.1 การนิยามตามโมเดลความแตกต่าง (Discrepancy model) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริง นิยามนี้ยังสามารถจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกกำหนดความต้องการจำเป็นในลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น แต่ไม่ได้กำหนดว่าต้องมีความแตกต่างกันเท่าใด จึงจะถือว่าเป็นความต้องการจำเป็น กลุ่มที่สองกำหนดความต้องการจำเป็นลักษณะของความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้นก็ได้หรือไม่ก็ได้ เช่น มุมมองของ สคริฟเวน (Scriven) แต่เกณฑ์การพิจารณาว่าจะเป็นการต้องการหรือไม่ ให้พิจารณาจากประโยชน์ที่ได้รับ หากความต้องการจำเป็นได้รับการตอบสนอง หรือความเสียหายหรือผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากความต้องการจำเป็นนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง นิยามนี้ สคริฟเวน เรียกว่า Performance needs

2.4.2.2 การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) สคริฟเวน (Scriven) ให้ข้อเสนอแนะว่าความต้องการจำเป็นไม่ต้องกำหนดในลักษณะของความแตกต่างเสมอไป แต่สามารถกำหนดเป็นสิ่งที่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้น หรือสิ่งที่แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นและเป็นประโยชน์ ซึ่งต้องเสริมในส่วนที่ขาดหายไปให้มีความสมบูรณ์ขึ้น ความต้องการจำเป็นตามนิยามนี้ จัดอยู่ในกลุ่มของนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหา (Solution model) หมายความว่า สิ่งที่ต้องการและจำเป็นต้องทำให้ได้ หรือทำให้เกิดหรือทำให้มี ซึ่งหากไม่ได้รับจะอยู่ในสถานะที่ไม่พึงประสงค์ นิยามตามโมเดลการแก้ปัญหานี้ สคริฟเวน เรียกว่า Treatment needs

วิทกิน (Witkin, 1984 , 1994 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 51) จำแนกความต้องการจำเป็นตามองค์กรผู้รับและผู้ให้บริการออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service receivers) หรือลูกค้าในทางการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็น ของนักเรียน ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงาน ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร และความต้องการจำเป็นระดับตติยภูมิ (Tertiary needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ปัญหา (Resources solution) ซึ่งช่วยในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในบรรดาความต้องการจำเป็นทั้งหมด วิทกินเห็นว่าความต้องการที่มีความสำคัญที่สุด คือ ความต้องการจำเป็นเป็นระดับปฐมภูมิ เนื่องจากเป็นกลุ่ม เป้าหมายที่องค์กรต้องรับใช้

คอฟแมน, โรเจอร์และเมเยอร์ (Kaufman, Rojas and Mayer, 1993 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 49) ได้จำแนกความจำเป็นใหม่ตามแนวคิดเชิงระบบได้เป็น 4 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็น ด้านปัจจัย (Input needs) ความต้องการจำเป็น ด้านกระบวนการ (Process needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution needs) ตามความคิดของคอฟแมน, โรเจอร์และเมเยอร์ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ ถือเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ ถือเป็น ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi needs) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ความต้องการจำเป็นนี้ ต้องมีการจำแนกเป็น 1) ความต้องการจำเป็นระดับจุลภาค เน้นการวัดผลผลิต 2) ความต้องการจำเป็นระดับมหภาค เน้นการวัดผล และ 3) ความต้องการจำเป็นระดับเมกะ เน้นการวัดผลลัพธ์ โดยการ

เปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นด้านผลผลิต (Product gap) ผลผลิต (Output gap) และผลลัพธ์ (Outcome gap) ตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi needs) ความต้องการจำเป็นจำแนกเป็น
 ต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ และปัจจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่
 จริงกับสภาพที่ควรจะเป็นด้านกระบวนการ (Process gap) และด้านปัจจัย (Input gap)

สุวิมล ว่องวานิช (2548 : 53) ได้แบ่งจำแนกความต้องการจำเป็น ตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนดความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ current needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน (2) ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมการรับมือ หรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนากำลังคนระดับช่างฝีมือเพื่อสร้างขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้สุวิมล ว่องวานิช ยังแบ่งประเภท ความต้องการจำเป็นตามขอบเขตการวิจัยดังนี้ การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) มีกิจกรรมต้องดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (Needs identification) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น (Needs analysis) และการกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (Needs solution)

จากการศึกษาประเภทของความต้องการจำเป็น พบว่ามีการแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้วิจัยว่าต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัย การเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมาย ในการประเมินความต้องการจำเป็นครั้งนี้ ผู้วิจัยประเมินความต้องการจำเป็นตามนิยามความแตกต่างและความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ ระดับทุติยภูมิ

2.4.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินไว้ ที่สำคัญมีดังนี้

วิทกินและอัลส์ชูด (Witkin and Altschuld, 1995 อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวานิช, 2531 ทิพาวรรณ ประเสริฐอำไพสกุล, 2546 : 16) กล่าวว่า การประเมินความต้องการจำเป็นที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete needs assessment) โดยมีขั้นตอนประกอบ ด้วย การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis) และการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) เพื่อระบุสุดท้ายว่าความต้องการจำเป็นที่สำคัญที่สุด คืออะไร

นักประเมิน นักวิชาการ ได้แสดงทัศนะของการวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นอยู่บนพื้นฐานหลักการ 2 ประการคือ หลักความแตกต่าง (Discrepancy) และหลักความสำคัญ (Importance) กระบวนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยทั่วไปจึงควรประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่จำแนกออกเป็น 5 ขั้นตอน (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 81-83) ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาที่มุ่งหวัง (What should be)
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน (What is)
3. การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ได้จากข้อ (1) และข้อ(2) และจัดลำดับความสำคัญของผลที่เกิดขึ้น เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น
4. การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างในข้อ 3 และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็น
5. การศึกษากำหนดแนวทางเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากสาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องการจำเป็นที่วิเคราะห์ได้จากข้อ (4)

นอกจากนี้สุวิมล ว่องวานิช (2548 : 105) ยังได้สังเคราะห์ขั้นตอน การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น จากนักวิชาการด้านการประเมินไว้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิด กำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการ

จำเป็น และขึ้นการออกแบบการประเมิน เกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภท ขอบข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่าย และระยะในการดำเนินงาน

ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น

ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแนวทางการแก้ไขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น ในขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้ แนวคิดของวิทกินและอัลส์ฮูด จะแตกต่างจากแนวคิดอื่นตรงที่มีการนำเสนอให้มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น มิได้หยุดแค่ขั้นการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

สรุปได้ว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคือ

2.4.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญ (Priority setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำผลไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 263) จะช่วยให้ ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริง ที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่น ซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้น มีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือก ใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะ

แตกต่างกันออกไป แต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) ซึ่งสูตรในการคำนวณคือ

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

โดยการหาค่าผลต่างของ (I- D) หารด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐาน ในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพ ที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวานิช, 2548 : 279) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ ($PNI_{Modified}$) มีข้อดี คือ คำนวณง่าย ให้สรุปที่ดี และเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval scale ที่ไม่ค่อยเหมาะสม และเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวัง ผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกับระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ

สรุปได้ว่าขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นมีขั้นตอนการดำเนินงาน เหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น เทคนิควิธีการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานและผลการใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็น และที่สำคัญการประเมินความต้องการจำเป็นจะมีความสมบูรณ์ ถ้าในขั้นตอนสุดท้าย มีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการบริหารเชิงคุณภาพและความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์.(2540) การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมีความเป็นผู้นำ ในการใช้เทคนิคการบริหารงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ได้มีการ

จัดทำทิศทางการพัฒนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยระยะ 15 ปี (2540-2554) กำหนดทิศทางให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำอย่างชัดเจน การบริหารงานอยู่ในระยะของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารงานมีอิสระมากขึ้น กำลังดำเนินการปฏิรูประบบงานบริหารวิชาการ มีความพร้อมต่อรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ก่อนข้างสูง

ศานิตย์ เชษฐม(2543) วิจัยเรื่องแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ตามแนวคิด 7 องค์ประกอบ ของ Peter และ Waterman ผลวิจัยพบว่าการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ โดยมีการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่ม และการบริหารเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่าง แต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 2 องค์ประกอบคือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

รื่นจิตต์ ตรินุรักษ์(2545) วิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม เพื่อศึกษาสภาพและปัญหา ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐมสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้าน คือ ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ชัดเจน ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเสริมแรงเชิงบวก ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียน และที่ปฏิบัติปานกลาง มี 2 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และด้านแหล่งเรียนรู้

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์(2545-2546) ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ โดยใช้แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในอย่างเป็นระบบ 8 ด้าน คือ การจัดทำระบบสารสนเทศ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การประเมินคุณภาพสถานศึกษา การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา และการรายงานคุณภาพสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าปัจจัยภายนอกที่ชี้้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคตได้แก่ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งเน้น

ไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคคือคุณภาพของนักศึกษา การขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ

สุณิสตา เศษชะพานิช. (2548). ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนเกี่ยวกับเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษา โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ ความเหมาะสมของค่าคะแนนและแนวทางการให้คะแนนของ 7 องค์ประกอบของเกณฑ์ความเป็นเลิศฯ คือ ภาวะผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการ สารสนเทศและการวิเคราะห์ การให้ความสำคัญแก่บุคลากรและหน่วยงานย่อย การบริหารกระบวนการ และผลการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของค่าคะแนนมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ภาพรวมทั้งหมดมีความเหมาะสมมาก

สมชาย เทพแสง. (2548). ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. ผลจากการวิจัยปรากฏว่าระดับของการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ คุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพการบริหารเวลา สิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยี และประสิทธิภาพในการบริหาร ปัจจัยด้านการบริหารเวลาส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน

กนิษฐา นาวารัตน์ (2549) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติของประเทศไทย ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พบว่ารูปแบบที่เหมาะสมในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ภายใน 5 ปี พันธกิจที่สำคัญได้แก่การสร้างหลักสูตรนานาชาติให้ได้มาตรฐานสากล และการสร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรมในภูมิภาค การสร้างความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างชาติ

เฉลิม สุขนันท์.(2549) ศึกษาการบริหารจัดการ โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วย การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านคลองข่อยอำเภอสว่าง อารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี โดยการประเมินตนเองตามแนวรางวัลคุณภาพ

แห่งชาติทางการศึกษา และเพื่อหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี สู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัล คุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา การดำเนินการวิจัยมี 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ทหาระดับคุณภาพของโรงเรียน ช่วงที่ 2 หาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการ เทียบเคียงสมรรถนะ พบว่า ระดับคุณภาพของโรงเรียนบ้านคลองข่อยตามตามแนวรางวัล คุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา อยู่ในระดับคุณภาพ ระดับ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.88 และวิธีปฏิบัติ ที่ดีที่สุดของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่าย จำนวน 8 โรงเรียน คือ หมวด 1 การนำโรงเรียน ข้อที่ 1.2 ความรับผิดชอบทางสังคม

พร้อมพล แทนศิริ (2549) วิจัยเรื่อง การศึกษาสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige ของโรงพยาบาลกรุงเทพ แผนกผู้ป่วยนอก การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงพยาบาลกรุงเทพ ในแผนกผู้ป่วยนอก เกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงานคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรที่ทำงานประจำ (full time) ในโรงพยาบาลกรุงเทพ จำนวน 326 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบง่าย

สรุปผลการวิจัยโดยภาพรวม บุคลากรในส่วนแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลกรุงเทพ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige ทั้ง 7 ด้าน อยู่ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน และบุคลากรในส่วนแผนกผู้ป่วยนอก โรงพยาบาลกรุงเทพ ที่มีเพศ อายุ อายุการทำงาน วิชาชีพ แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrigeแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยความคิดเห็นของบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพในส่วนผู้ป่วยนอกมีระดับความคิดเห็นต่อสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน Malcolm Baldrige ดังนั้น ทางผู้บริหาร ควรมีนโยบายให้แก่และแผนกรักษา มาตรฐานและพัฒนาระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดไป ความพยายามมุ่งมั่น เอาใจใส่ของ ผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร ที่จะนำเอาความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ขั้นตอนในการผลิต หรือการ ให้บริการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลและผู้รับบริการ

สุรศักดิ์ ยี่หลัก (2550:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการ บริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ โดยได้ทำการสำรวจความพึงพอใจ ของ

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์ ปีการศึกษา 2550 พบว่า ผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ ครูมีผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ปีการศึกษา 2550 หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์ สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนปีการศึกษา 2549 และผ่านเกณฑ์มาตรฐานที่โรงเรียนกำหนด

ปณิตา สฤณีพิรพันธุ์ (2550 – 2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา พบว่า การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และด้านการศึกษาสถานภาพของโรงเรียนตามลำดับ และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ชนิกานต์ ถาวรยุติการต์. (2550). ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige ภูมิศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลนครนนทบุรีตามแนวคิด Malcolm Baldrige ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1. ด้านภาวะผู้นำ 2. ด้านสารสนเทศและการวิเคราะห์ 3. ด้านการวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ 4. ด้านการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 5. ด้านการจัดการกระบวนการคุณภาพ 6. ด้านการสนใจลูกค้าและความพึงพอใจลูกค้า 7. ด้านผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับมากทุก ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคพบว่า ปัญหาภายนอกเทศบาล คือประชาชนไม่เคารพสิทธิซึ่งกันและกันโดย ด้งรัฐเข้ามาเป็นตัวกลางเพื่อไกล่เกลี่ยและปัญหาภายในเทศบาลคือไม่สามารถบริการประชาชนตามที่ ประชาชนคาดหวัง ดัดจริตที่ถูกระเบียบ

ธนิก คุณเมธิกุล (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญ

งานวิจัยในต่างประเทศ

Mohammed Arif (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Baldrige theory into practice: a generic model “ พบว่าในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของนักเรียนให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก จึงมีความจำเป็นที่การบริหารและการจัดการต้องเน้นคุณภาพโดยการใช้ generic Baldrige framework พบว่า จากการวิเคราะห์กรอบ Baldrige โรงเรียนทั่วไปสามารถนำไปสู่การดำเนินการ โดยใช้หกขั้นตอนดังต่อไปนี้: การนิยามที่ชัดเจนของผู้มีส่วนได้เสีย; กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน เสนอตัวชี้วัด KPIs; การตั้งค่าเป้าหมายค่า KPI การออกแบบกระบวนการ การจัดสรรทรัพยากร; การตรวจสอบตัวชี้วัดและเป้าหมายและการปรับปรุงแก้ไขเป้าหมาย (Mohammed Arif., 2007: 114-125)

Brent D. Ruben (2007 : 230-25) ได้ศึกษาเรื่อง “Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework” ศึกษาถึงผลกระทบจากการใช้โปรแกรมประเมินตนเองตามกรอบของ Malcolm Baldrige กับการจัดการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย วัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้คือการสรุปชุดของการศึกษาที่จัดทำโดยศูนย์การพัฒนาคณะกรและความเป็นผู้นำที่ มหาวิทยาลัย Rutgers ปี คศ.2003-2005 เพื่อศึกษาการรับรู้ว่าการประเมินตนเองขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีชื่อเสียงและได้รับความนิยม เช่น Malcolm Baldrige โดยการวิจัยจะมุ่งเน้นไปที่การมุ่งเน้นคุณค่า (Core Value) ของ Malcolm Baldrige ที่จะส่งผลกระทบต่อความเป็นเลิศในแนวทางการศึกษาระดับ Higher Education เมื่อปรับประยุกต์ กรอบออกแบบเฉพาะสำหรับวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการประเมินตนเองส่งผลให้เกิดการหลอมรวมของความรู้และแนวคิดทฤษฎีนำไปสู่การสร้างการรับรู้จุดแข็งและความต้องการจำเป็นในการปรับปรุง ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าในส่วนใหญ่ของหน่วยงานที่ใช้กรอบนี้เป็นโปรแกรมการประเมินผลจะมีการริเริ่มความมุ่งมั่นที่แท้จริงไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

DEBORAH F. BEARD (2009: 275-282) ได้ศึกษาเรื่อง “Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education” ศึกษาว่ามีการใช้เครื่องมือที่มีอาชีพในธุรกิจใช้ซึ่งนักการศึกษาได้นำมาใช้แล้วประสบความสำเร็จในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาบ้างหรือไม่ คำตอบ คือ The balanced scorecard (BSC) ผู้วิจัยรายงานว่าได้คัดเลือกสถาบันระดับอุดมศึกษา 2 แห่งที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm Baldrige แล้ว ผลการศึกษา

พบว่า แม้ว่าสถาบันจะได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี มีการจัดอันดับดีในรายงานของสื่อระดับชาติ เป็นที่น่าพอใจและมีเห็นคุณค่ากับนักศึกษาแล้วก็ตาม สถาบันควรมีการจัดการแบบบูรณาการระบบที่มี BSC ควรจะเป็นการพิจารณาสำหรับใช้งานในการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย การระบุผลการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับมาตรการภารกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักของสถาบัน และแสวงหาการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อ โอกาสที่จะสร้างค่านิยมในการศึกษาระดับสูง BSC เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ระบบการบริหารจัดการช่วยให้ไม่เพียง แต่องค์กรธุรกิจแต่ยังช่วยสถาบันการศึกษาได้ด้วย ในด้านให้ความกระจ่างเรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แปลงเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน กำหนดเป็นมาตรการและลงสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับภารกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลัก นอกจากนี้กระบวนการของการสร้าง BSC ให้โอกาสสำหรับการระบุเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญ ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ช่วยระบุให้เห็นชัดเจนว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญของสถาบัน และสถาบัน ต้องการ จะเป็นอย่างไรต่อไป

Kaho Mok(2003) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore: A Case study of the school excellence model” เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการของรูปแบบความป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลที่ ให้เสรีกับสถานศึกษาในการพัฒนาตนเองให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่ รัฐบาลจะสนับสนุนคือการนำเสนอรูปแบบความป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model:SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง

ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนเอกสารวิชาการ และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงการวิจัย เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา” เพื่อนำผู้การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้ คือ การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียน มาตรฐานสากล ความสำคัญของการประเมินความต้องการจำเป็นและสุดท้ายคือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกล่าวสรุปรวมได้ดังนี้

ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศคือการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อก้าวเป็นผู้นำ ในธุรกิจ อุตสาหกรรม หรือวงการด้านใดๆก็ตาม ทั้งนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่างในวิธีการ ปฏิบัติที่เป็นเลิศได้อีกด้วยจากแนวคิดและหลักการและองค์ประกอบของรางวัลคุณภาพต่างๆ จะเห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญของการบริการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ คือการจัดการ

องค์การให้เป็นแบบอย่างที่ดีมีคุณภาพสูงสุด มีความสอดคล้องกันในองค์ประกอบหลักที่สำคัญเช่น การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผลของการปฏิบัติงาน

การบริหารไม่ใช่ศาสตร์ในการจัดการเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการรวมกันระหว่าง ศาสตร์ และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป โดยร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการทางความคิดของบุคคล และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นปัจจัย สำคัญในการดำเนินงานอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรหนึ่งๆจึงจำเป็นต้องนำ กลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

“กลยุทธ์” (Strategy) กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่แยบยล เพื่อให้ บรรลุเป้าประสงค์ โดยทั่วไปกลยุทธ์ไม่ควรเป็นวิธีการทำงานตามปกติ แต่ควรเป็นแนวทาง/วิธีการ ที่มีอูบาย กลวิธีที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการทำงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เป็นวิธีการที่ ผู้บริหารองค์กรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด ให้ได้เปรียบคู่แข่ง โดยเล็งเป้าหมายให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาแนวคิดด้านกลยุทธ์ทั้งในด้านธุรกิจและด้านสถาบันการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้มาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจ มีแนวคิดของ Fidler ที่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนโดยตรง จึงใช้กรอบแนวคิดนี้ในการพัฒนากลยุทธ์ของการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนำสู่ การพัฒนากลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลตามเกณฑ์**เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553** (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Frameworks 2009-2010) เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีทักษะความสามารถ คิดวิเคราะห์แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมและมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากลได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา และ เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบ ผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1.1 กำหนดกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทั้ง 119 แห่ง โดยเลือกแบบเจาะจงไว้เป็นโรงเรียนทดลอง เครื่องมือ 9 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร และที่เหลือ 110 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด การเลือก โรงเรียนมาตรฐานสากลในเขตกรุงเทพมหานครเป็นโรงเรียนทดลองเครื่องมือทั้งหมดเพราะมี จำนวนแห่งมากกว่าในจังหวัดอื่นและมีบริบทที่ใกล้เคียงกัน ประกอบกับโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตกรุงเทพมหานคร มีจำนวน เพียง 37 แห่ง โรงเรียนส่วนใหญ่จะสังกัดสำนักงานการศึกษาของกรุงเทพมหานครซึ่งเป็นการปกครอง ส่วนท้องถิ่น

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการ เรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา ทั้งหมด 440 คน ดังตาราง

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการสถานศึกษาฯ
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหารทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษาฯ	ภาษาต่างประเทศ	
1	•	•				•								•
2	•		•				•							•
3	•			•				•						•
4	•				•				•					•
5	•	•								•				•
6	•		•								•			•
7	•			•								•		•
8	•				•								•	•
9	•	•				•								•
10	•		•				•							•
11	•			•				•						•
12	•				•				•					•
13	•	•								•				•
14	•		•								•			•
15	•			•								•		•
16	•				•								•	•
17	•	•				•								•
18	•		•				•							•
19	•			•				•						•
20	•				•				•					•

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการ สถานศึกษาฯ
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหาร ทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษา ฯ	ภาษา ต่างประเทศ	
21	•	•								•				•
22	•		•								•			•
23	•			•								•		•
24	•				•								•	•
25	•	•				•								•
26	•		•				•							•
27	•			•				•						•
28	•				•				•					•
29	•	•								•				•
30	•		•								•			•
31	•			•								•		•
32	•				•								•	•
33	•	•				•								•
34	•		•				•							•
35	•			•				•						•
36	•				•				•					•
37	•	•								•				•
38	•		•								•			•
39	•			•								•		•
40	•				•								•	•
41	•	•				•								•
42	•		•				•							•

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการ สถานศึกษาฯ
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหาร ทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษา ฯ	ภาษา ต่างประเทศ	
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการ สถานศึกษา
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหาร ทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษา ฯ	ภาษา ต่างประเทศ	
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการ สถานศึกษาฯ
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหาร ทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษา ฯ	ภาษา ต่างประเทศ	
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการ				หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้								กรรมการสถานศึกษาฯ	
		วิชาการ	บุคคล	งบประมาณ	บริหารทั่วไป	ภาษาไทย	คณิตศาสตร์	วิทยาศาสตร์	ศิลปศึกษา	การงานฯ	สังคมฯ	สุขศึกษาฯ	ภาษาต่างประเทศ		
106	•		•				•								•
107	•			•				•							•
108	•				•				•						•
109	•	•								•					•
110	•		•								•				•
		28	28	27	27	14	14	14	14	14	14	13	13		
	110	110				110								110	
รวม															440

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาจำนวน 111 ข้อ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ SWOT Analysis โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

3.1.2.1 ศึกษาค้นคว้าองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการดำเนินการขั้นนี้เป็นการศึกษาเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศ การวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล แนวคิด หลักการ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและต่างประเทศกำหนดประเด็นหลักในการสอบถามตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ระบุข้อมูลที่ต้องการแต่ละประเด็นให้ครอบคลุม เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

3.1.2.2 จัดทำร่างแบบสอบถามและให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องตามโครงสร้างเนื้อหาของแบบสอบถาม แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบและแบบเติมความ

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาก
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันปานกลาง
เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง

2 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อย

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อย

1 หมายถึง เป็นระดับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้เกณฑ์การประเมิน โดยการนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวิเคราะห์ผลการประเมิน (บุญชม ศรีสะอาด, 2543 : 66-72) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับมาก

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อย

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง เป็นสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เป็นระดับสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.1.2.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แล้วจึงนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และความชัดเจนของภาษาที่ใช้ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence) โดยพิจารณาข้อคำถามที่มีค่า IOC > 0.50 ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องมือที่เป็นนักวิชาการจากมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ โรงเรียน มาตรฐานสากล กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารระดับสูงระดับเขตพื้นที่ และ ผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล จำนวน 6 ท่าน ซึ่งมีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ตามที่ระบุในภาคผนวก (ภาคผนวก ข)

3.1.2.4 การหาค่า IOC โดยนำเอาคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 6 ท่าน มารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ ในที่นี้คือ หารด้วย 6 จะเห็นได้ว่าข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่ถึง 0.5 ไม่มี

ข้อคำถามที่มีค่าน้อยสุด คือ 0.66 ผู้วิจัยต้องนำไปแก้ไขปรับปรุงภาษาและความชัดเจนใหม่ตามคำแนะนำ หรือ ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence : IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (ศิริชัย กาญจนวาลี, 2541) และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้จากผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม พบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 จำนวน 69 ข้อ เท่ากับ 0.83 จำนวน 38 ข้อ และเท่ากับ 0.66 จำนวน 4 ข้อ รวมเป็นข้อคำถามที่มีความเหมาะสมนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมกับกลุ่มประชากร เป็นจำนวนทั้งสิ้น 111 ข้อ

3.1.2.5 การหาความน่าเชื่อถือ (Reliability) ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามจำนวน 32 ชุด ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ ทั้งหมด 9 โรงเรียน และนำข้อมูลที่ได้ไปทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ประมวลผล ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของสภาพปัจจุบันทั้งฉบับ เท่ากับ 0.92 รายด้าน เท่ากับ 0.94 - 0.98 สภาพที่พึงประสงค์ทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 รายด้าน เท่ากับ 0.96 - 0.98

3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

3.1.3.1 ดำเนินการรวบรวมรายชื่อและที่อยู่โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.3.2 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการ ส่งและรับด้วยตนเอง

3.1.3.3 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนมาตรฐานสากล ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 9 โรงเรียน เพื่อทดลองใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยดำเนินการส่งและรับด้วยตนเอง

3.1.3.4 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 110 แห่ง ใน การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทาง

ไปรษณีย์ จำนวน แนบซองพร้อมแสดมปีกับแบบสอบถามเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างส่งกลับคืนทางไปรษณีย์

3.1.3.5 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์

3.1.3.6 ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือแนะนำจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จากการประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง

3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1.4.1 ข้อมูลทั่วไปสถานภาพผู้ตอบ และข้อมูลโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ

3.1.4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ ภาวะคุกคาม (Treat)

3.1.4.3 ประเมินความต้องการจำเป็น PNI (Priority Need Identification) โดยวิธี Priority Need Index modified (PNI_{modified}) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2552:275-279)

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

โดยมีวิธีดำเนินการในแต่ละขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการดำเนินการขั้นนี้เป็นการศึกษาเอกสาร หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นเลิศ การวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนมาตรฐานสากล แนวคิด หลักการ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3. ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 4. ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ขั้นตอนที่ 5. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

3.2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ โรงเรียนรองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการสร้างเครื่องมือโดยใช้แนวคิด **Education Criteria for Performance Excellence Framework** (2009 - 2010) โดยศึกษาความเป็นมา แนวคิดเบื้องต้น ความหมาย หลักการ แนวคิด ของเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันการศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด เกณฑ์คุณภาพหรือข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์ (Results) โดยการใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบค่าความตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการจาก

มหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล กระทรวงศึกษาธิการ ผู้บริหารระดับสูงระดับเขตพื้นที่ และ ผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 6 คน

3.2.2 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเมินจุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาส – ภาวะคุกคาม สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาจากแบบสอบถาม จาการโปรแกรมการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นโดยวิธี Priority Need Index (PNI_{modified}) แบบปรับปรุง (สุวิมล ว่องวานิช, 2552:275-279)

3.2.3 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำประเด็นข้อมูลที่ได้รับมาหาข้อมูลเชิงสถิติประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS เพื่อร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ดังต่อไปนี้

3.2.3.1 การประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารเพื่อพัฒนา กลยุทธ์การ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา แนวคิดของ **Education Criteria for Performance Excellence Framework** (2009 - 2010) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ จัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ 7) ผลลัพธ์ (Results)

โดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่เป็นข้อมูลสภาพปัจจุบันของ และส่วนที่เป็นข้อมูลสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา โดยคำนวณค่าดัชนี PNI_{modified} เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (need identification) จากสูตร

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

และกำหนดให้ค่าดัชนี PNI_{modified} ที่มีค่ามากกว่า ค่าดัชนี PNI_{modified} เฉลี่ย ของความต้องการจำเป็นในแต่ละด้าน เป็นค่าที่แสดงถึงความต้องการจำเป็นที่ต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการพัฒนา ซึ่งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ค่าเฉลี่ยของความจำเป็นจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 กลุ่มผู้ตอบ ($N = 398$) ได้ค่าเฉลี่ย $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ ดังนั้นหากค่าเฉลี่ย PNI_{modified} ที่มีค่ามากกว่า $PNI_{\text{modified}} = 0.12$ แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ผู้วิจัยจะนำมากำหนดกลยุทธ์ต่อไป

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแต่ละด้าน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด (PNI_{modified} ค่าสูงสุด = 0.17) ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด (PNI_{modified} ต่ำสุด = 0.07) ได้ผลดังนี้ ($0.17 - 0.07 = 0.10$) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 3 กลุ่ม นำผลที่ได้จากการนำค่าคือ PNI_{modified} สูงสุด ลบด้วย PNI_{modified} ต่ำสุดหารด้วย 3 ($0.10 \div 3 = 0.03$) เพื่อกำหนดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง	=	0.15 – 0.18
กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง	=	0.11 – 0.14
กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ	=	0.07 – 0.10

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด / ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) ในลำดับต่อไป

3.2.3.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา และการจัดทำ SWOT Matrix ในการวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอนของพฤษี ศรีบรรณพิทักษ์(2552) ดังนี้

จุดแข็ง (Strength = S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

จุดอ่อน (W= Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี $PNI_{modified}$ สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการบริหาร ผู้ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะลดจุดอ่อน

โอกาส(O=Opportunities) ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาจากการแบบสอบถามและจากข้อคำถามปลายเปิดตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

ภาวะคุกคาม (T=Threats) ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาจากการแบบสอบถามและจากข้อคำถามปลายเปิดตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะคุกคาม

จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

1. จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อใช้จุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้อย่างเต็มที่
2. จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม(ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม กลยุทธ์การแตกตัว (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสระยะยาว
3. จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว(Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยพิจารณา จากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อการบริหาร
4. จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้เป็นกลยุทธ์การ ป้องกันตัว(Defensive Strategy) พยายามลดอุปสรรคต่าง ๆ และตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้เกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

จากนั้นประมวลข้อมูลทั้งหมด โดยการวางแผนกลยุทธ์ 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และแนวทางเชิงกลยุทธ์ แล้วสรุปเป็นร่างกลยุทธ์การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.2.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ตรวจสอบร่างที่ 1 และนำผลจากการ

ปรับปรุงร่างที่ 1 มาจัดประชุมกลุ่ม (Focus Group) โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) ที่เข้าประชุมสัมมนาและแสดงความคิดเห็น มีจำนวน 11 ท่าน ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัย จำนวน 3 ท่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 4 ท่าน

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นครูผู้สอน จำนวน 2 ท่าน

กลุ่มที่ 4 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 2 ท่าน

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ (Expert Judgments) ใน 4 กลุ่มข้างต้น กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

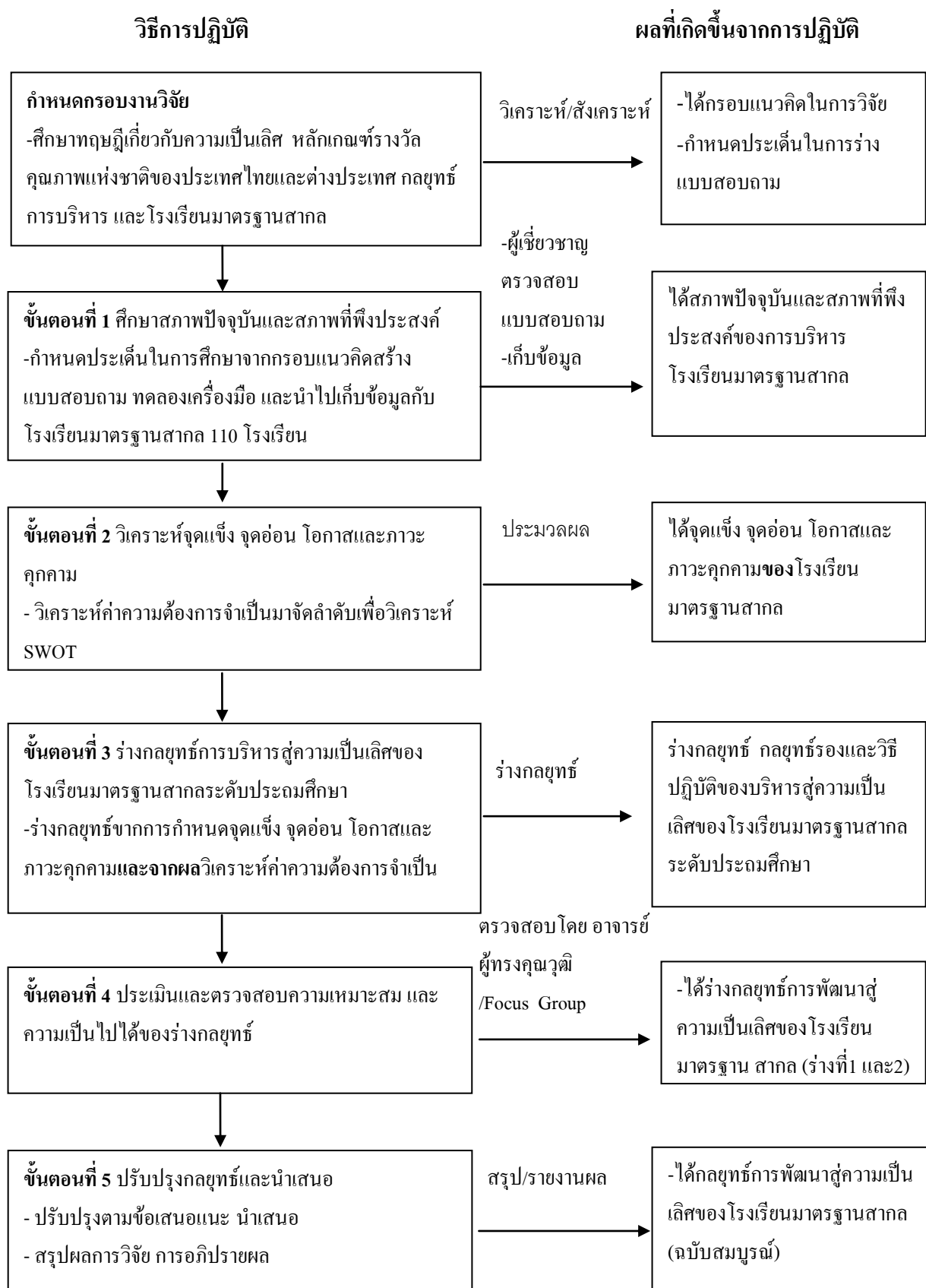
1. มีคุณวุฒิทางการศึกษา ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา หรือสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการด้านการบริหาร หรือการบริหารการศึกษา หรือการวิจัย ที่มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ เช่น ผลงานการเขียนตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัย หรือเป็นที่ปรึกษา ในการทำวิจัย
3. ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือมีประสบการณ์การบริหาร โรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
4. เป็นบุคลากรและเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสถานศึกษาโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป

3.2.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำจากการตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์มาปรับปรุงและเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อรับคำแนะนำเพิ่มเติม แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงสรุปเป็นกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาฉบับสมบูรณ์ ดำเนินการจัดทำรายงานที่สมบูรณ์ต่อไป ซึ่งสรุปเป็นขั้นตอนการวิจัยดังแผนภาพที่ 3.1 ดังนี้

แผนภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการวิจัย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ของการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ดังนี้

1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสถานศึกษา

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และจัดลำดับความ
ต้องการจำเป็นและลำดับความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
ระดับประถมศึกษา

4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารโรงเรียน
มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

4.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
ประถมศึกษา

4.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาการ
บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

4.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน
มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

4.1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์และจัดลำดับความสำคัญความต้องการจำเป็นของ
การบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

4.1.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลสถานศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจากโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทั่วประเทศที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 110 โรงเรียน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 คน และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน ได้รับข้อมูลกลับมา 93 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 85.00 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 398 คน คิดเป็นร้อยละ 90.00

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลพื้นฐาน (n =)	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	122	30.65
1.2 หญิง	272	68.34
-ไม่ระบุ	4	1.59
รวม	398	100
2.อายุ		
2.1 น้อยกว่า 30 ปี	1	0.25
2.2 30-39 ปี	43	10.80
2.3 40-59 ปี	49	12.31
2.4 50 ปี ขึ้นไป	296	74.37
-ไม่ระบุ	9	2.26
รวม	398	100
3. ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง		
3.1 ผู้อำนวยการ	98	24.62
3.2 รองผู้อำนวยการ	101	25.37
3.3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	102	25.62
3.4 กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	93	23.36
-ไม่ระบุ	4	1.00
รวม	398	100

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม(ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน (n =)	จำนวน	ร้อยละ
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	101	25.37
4.2 5-9 ปี	53	13.31
4.3 10-14 ปี	33	8.29
4.3 15 ปี ขึ้นไป	203	51.00
- ไม่ระบุ	8	2.01
รวม	398	100
5.ขนาดของสถานศึกษา		
5.1 ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)	143	35.92
5.2 ขนาดใหญ่(จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)	187	46.98
5.3 ขนาดกลาง(จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)	68	17.09
5.4 ขนาดเล็ก(จำนวนนักเรียนไม่เกิน499 คน)	0	0.00
รวม	398	100
6. ระดับผลการประเมินคุณภาพรอบที่ 2 จากสมศ. มี ระดับ ผลการประเมินโดยรวมในระดับ		
6.1 ระดับดีมาก	253	63.56
6.2 ระดับดี	124	31.15
6.3 ระดับพอใช้	0	0.00
6.4 ระดับปรับปรุง	0	0.00
- ไม่ระบุ	21	5.27
รวม	398	100
7. การได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน”		
7.1 ไม่เคย	118	29.50
7.2 เคย	262	67.25
- ไม่ระบุ	18	3.25
รวม	398	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (n= 272) คิดเป็นร้อยละ 68.34 มากกว่าเพศชาย (n=122) ร้อยละ 30.65 ไม่ระบุ (n= 4) ร้อยละ 1.59 มีอายุ 50 ปี ขึ้นไป มีจำนวน และร้อยละมากที่สุด (n= 296) ร้อยละ 74.37 รองลงมา มีอายุระหว่าง 40-59 ปี (n= 49) ร้อยละ 12.31 และอายุน้อยกว่า 30 ปี มีจำนวนและร้อยละน้อยที่สุด (n=1) ร้อยละ ไม่ระบุ (n= 9) ร้อยละ 2.26 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีจำนวนและร้อยละมากที่สุด ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ (n=102) ร้อยละ 25.62 รองลงมา ตำแหน่งรองผู้อำนวยการโรงเรียน (n= 101) ร้อยละ 25.37 และตำแหน่งที่มีจำนวนและร้อยละน้อยที่สุดคือกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (n=93) ร้อยละ 23.36 ไม่ระบุ (n= 4) ร้อยละ 1.00 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มีจำนวนและร้อยละมากที่สุด 15 ปี ขึ้นไป (n= 203) ร้อยละ 51.00 รองลงมา มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี (n=101) ร้อยละ 25.57 และอายุ มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มีจำนวนและร้อยละน้อยที่สุด 10-14 ปี (n=33) ร้อยละ 8.29 ขนาดของสถานศึกษาของผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ มีจำนวนและร้อยละมากที่สุดเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (n=187) ร้อยละ 46.98 รองลงมา เป็นขนาดใหญ่พิเศษ (n=143) ร้อยละ 35.92 และขนาดที่มีจำนวนและร้อยละน้อยที่สุดคือขนาดเล็ก (n=0) ร้อยละ 0.00 โรงเรียนที่ให้ข้อมูลมีระดับผลการประเมินคุณภาพรอบที่ 2 จากสมศ. ส่วนใหญ่มีจำนวนและร้อยละมากที่สุดคือได้ระดับดีมาก (n=253) ร้อยละ 63.56 ระดับดีระดับพอใช้ ระดับปรับปรุง) รองลงมา เป็นระดับดี (n= 124) ร้อยละ 31.15 ไม่มีโรงเรียนใดได้ระดับพอใช้และปรับปรุง ไม่ระบุ (n=21) ร้อยละ 5.27 โรงเรียนที่ให้ข้อมูลเคยได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน” มีจำนวนและร้อยละมากที่สุด (n=262) ร้อยละ 67.25 และไม่เคยได้รับรางวัลระดับมีจำนวนและร้อยละ (n= 119) คิดเป็นร้อยละ 29.25

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา

สามารถวิเคราะห์ผลค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.: Standard Division) ของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษาได้ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาในภาพรวม (n = 398)

ด้านองค์ประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
1. การนำองค์การ	4.17	0.66	มาก	4.65	0.64	มากที่สุด	0.11	5
2. การวางแผนเชิง กลยุทธ์	4.12	0.69	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด	0.12	4
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	4.08	0.68	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.12	4
4. การวัดผล การ วิเคราะห์ และการ จัดการความรู้	4.02	0.70	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.14	2
5. การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	4.02	0.74	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด	0.15	1
6. การจัดการ กระบวนการ	4.08	0.69	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.13	3
7. ผลลัพธ์	4.16	0.68	มาก	4.65	0.62	มากที่สุด	0.12	4
รวม	4.09	0.65	มาก	4.61	0.61	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.2 สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาครั้งนี้ พบว่า ในภาพรวมของค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านหลักสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำองค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมา คือ ด้านผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมากเช่นกัน

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการนำองค์กร ($\bar{X} = 4.65$) และด้าน

ผลลัพธ์ รองลงมาคือ ด้านการจัดการกระบวนการ ($\bar{X} = 4.62$) ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.60$) การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.58$) และตามด้วยด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.57$)

ผลการประเมินความต้องการจำเป็นเมื่อพิจารณาค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา โดยภาพรวม พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเท่ากับ 0.12 ($PNI_{modified} = 0.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมา คือ ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($PNI_{modified} = 0.14$) และด้านการจัดการกระบวนการ ($PNI_{modified} = 0.13$) ตามมาด้วยด้านผลลัพธ์ ด้านการวางแผนเชิง กลยุทธ์ และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อยู่ในลำดับเดียวกัน ($PNI_{modified} = 0.12$) สำหรับด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการนำองค์การ ($PNI_{modified} = 0.11$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา จำแนกรายด้านและองค์ประกอบหลัก (n = 398)

ด้าน / องค์ประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI	ลำดับความ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
1 การนำองค์การ(Leadership)	4.17	0.66	มาก	4.65	0.64	มากที่สุด	0.11	
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง	4.16	0.64	มาก	4.65	0.67	มากที่สุด	0.12	4
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบ	4.19	0.71	มาก	4.65	0.64	มากที่สุด	0.11	5
ต่อสังคม								
2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	4.12	0.69	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด	0.12	
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	4.15	0.73	มาก	4.61	0.67	มากที่สุด	0.11	5
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.10	0.70	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.12	4

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้าน / องค์ประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
3 การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Customer Focus)	4.08	0.68	มาก	4.58	0.66	มากที่สุด	0.12	
3.1 ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.14	0.71	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.11	5
3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.04	0.69	มาก	4.55	0.69	มากที่สุด	0.13	3
4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)	4.02	0.70	มาก	4.57	0.65	มากที่สุด	0.14	
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการ ปรับปรุงผลการดำเนินการของ องค์การ	4.03	0.70	มาก	4.56	0.67	มากที่สุด	0.13	3
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการ จัดการความรู้	3.99	0.74	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	0.15	1
5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus)	4.02	0.74	มาก	4.61	0.63	มากที่สุด	0.15	
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน	3.99	0.76	มาก	4.60	0.64	มากที่สุด	0.15	1
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.08	0.75	มาก	4.64	0.66	มากที่สุด	0.14	2
6 การมุ่งเน้นการจัดการ กระบวนการ (Process Management)	4.08	0.69	มาก	4.62	0.63	มากที่สุด	0.13	0
6.1 การออกแบบระบบงาน	4.06	0.70	มาก	4.60	0.65	มากที่สุด	0.14	2
6.2 กระบวนการทำงานหลัก	4.10	0.71	มาก	4.63	0.64	มากที่สุด	0.13	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้าน / องค์ประกอบหลัก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7 ผลลัพธ์ (Results)	4.16	0.68	มาก	4.65	0.62	มากที่สุด	0.12	0
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ ของผู้เรียน	4.13	0.80	มาก	4.65	0.67	มากที่สุด	0.12	4
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.28	0.70	มาก	4.67	0.71	มากที่สุด	0.09	7
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด	4.26	0.75	มาก	4.67	0.70	มากที่สุด	0.10	6
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน	4.08	0.77	มาก	4.60	0.66	มากที่สุด	0.13	3
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ ของกระบวนการ	4.13	0.71	มาก	4.62	0.68	มากที่สุด	0.12	4
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร	4.17	0.72	มาก	4.67	0.65	มากที่สุด	0.12	4
รวม	4.11	0.72	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.3 เมื่อพิจารณาพบว่า มีผลการศึกษาดังนี้

1. การพิจารณาตามด้าน

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน พบว่า ทุกด้าน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือด้านการนำองค์กร (Leadership) ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือด้านผลลัพธ์ (Results) ($\bar{X} = 4.16$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) และด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 2 ด้าน คือด้านการนำองค์กร (Leadership) และด้านผลลัพธ์ (Results) ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการ (Process Management) ($\bar{X} = 4.62$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้าน

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) ($\bar{X} = 4.57$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Focus) ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมาคือด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) ($PNI_{modified} = 0.14$) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือด้านการนำองค์การ (Leadership) ($PNI_{modified} = 0.11$)

2. การพิจารณารายองค์ประกอบหลัก

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน พบว่า ทุกองค์ประกอบหลักมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมาคือผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด ($\bar{X} = 4.26$) องค์ประกอบหลัก ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 3 เรื่อง คือผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การคือ ($\bar{X} = 4.65$) รองลงมาคือ เรื่องการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง และธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม ($\bar{X} = 4.65$) องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือเรื่องเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.55$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) ของทุกองค์ประกอบหลัก พบว่าลำดับที่ 1 คือ การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการออกแบบระบบงาน ($PNI_{modified} = 0.14$) องค์ประกอบหลักที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.09$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี ลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านการนำองค์กร องค์ประกอบหลัก การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง จำแนกองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ (n = 398)

1.1 การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) วิสัยทัศน์ และค่านิยม	4.22	0.69	มาก	4.67	0.70	มากที่สุด	0.11	0
1. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.16	0.78	มาก	4.65	0.73	มากที่สุด	0.12	2
2. โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนับและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน	4.27	0.73	มาก	4.69	0.75	มากที่สุด	0.10	4
(2) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร								0
3. ผู้บริหาร โรงเรียนสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.18	0.73	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.11	3
4. ผู้บริหาร โรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.19	0.73	มาก	4.63	0.72	มากที่สุด	0.11	3
5. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์	4.10	0.77	มาก	4.64	0.74	มากที่สุด	0.13	1
6. ผลการดำเนินตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน	4.09	0.77	มาก	4.62	0.71	มากที่สุด	0.13	1
รวม	4.16	0.75	มาก	4.64	0.72	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.4 เมื่อพิจารณาผลการศึกษาด้านการนำองค์การ (Leaderships) ในองค์ประกอบหลักเรื่องการนำองค์การของผู้บริหารระดับสูง พิจารณารายข้อ พบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ ผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมามี 2 ข้อ คือข้อผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.65$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.63$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ คือข้อผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.13$) รองลงมาคือข้อ ($PNI_{modified} = 0.14$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.10$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านการนำองค์กร องค์กรประกอบหลัก การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง จำแนกตามองค์กรประกอบย่อยและรายชื่อ (n = 398)

1.2 ธรรมชาติและ ความรับผิดชอบต่อสังคม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่าPNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) ระบบธรรมชาติ	4.25	0.77	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.09	0
7. ผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.35	0.84	มาก	4.69	0.73	มากที่สุด	0.08	5
8. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ อิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน	4.38	0.81	มาก	4.67	0.73	มากที่สุด	0.07	6
9. โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร/ คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร	4.05	0.92	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.15	1
10. ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคม ในด้านบริหารตามหลักธรรมชาติ	4.22	0.85	มาก	4.66	0.78	มากที่สุด	0.10	3
(2) การประพฤติปฏิบัติตาม								
กฎหมายและ หลักจริยธรรม	4.17	0.74	มาก	4.64	0.70	มากที่สุด	0.11	0
11. โรงเรียนมีวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลักสูตร และการบริการทางการศึกษาที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม	4.04	0.93	มาก	4.62	0.78	มากที่สุด	0.14	2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

1.2 ธรรมเนียมและ ความรับผิดชอบต่อสังคม	สภาพปัจจุบัน		แปล ผล	สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.		\bar{x}	S.D.	แปลผล		
12. โรงเรียนมีการกำกับดูแลให้ ผู้เรียน บุคลากรปฏิบัติให้ถูกต้อง ตามหลักคุณธรรมจริยธรรม	4.29	0.76	มาก	4.66	0.73	มากที่สุด	0.09	4
(3) ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชน ที่สำคัญ	4.13	0.76	มาก	4.61	0.67	มากที่สุด	0.117	0
13. โรงเรียนให้การสนับสนุนและ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	4.01	0.85	มาก	4.57	0.75	มากที่สุด	0.14	2
14. โรงเรียนมีแนวโน้มได้รับ การยอมรับและศรัทธาจาก ชุมชนที่สำคัญของโรงเรียน ในด้านการประพฤติปฏิบัติ และหลักจริยธรรม	4.25	0.81	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.10	3
	4.19	0.84	มาก	4.64	0.73	มากที่สุด	0.108	

จากตารางที่ 4.5 เมื่อพิจารณาด้านการนำองค์การ (Leaderships) ในองค์ประกอบหลักเรื่อง
ธรรมเนียมและความรับผิดชอบต่อสังคม พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุด คือข้อผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ ความอิสระต่อการตรวจสอบ
ภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมาคือข้อผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วย
ความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.35$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
คือข้อ โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการ
สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.01$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.69$) และข้อรองลงมาคือข้อผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.62$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์การ (PNI_{modified} = 0.15) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลักสูตร และการบริการทางการศึกษาที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม (PNI_{modified} = 0.14) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อ ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.07)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรประกอบหลักการจัดทำกลยุทธ์ จำแนกตามองค์กรประกอบย่อย และรายข้อ (n = 398)

	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ ค่า PNI	ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
2.1 การจัดทำกลยุทธ์								
(1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์								0
15. โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	4.16	0.75	มาก	4.61	0.69	มากที่สุด	0.11	1
	4.14	0.84	มาก	4.61	0.73	มากที่สุด	0.12	

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
16. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	4.11	0.85	มาก	4.60	0.74	มากที่สุด	0.12	1
17. โรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถานศึกษา	4.18	0.79	มาก	4.59	0.72	มากที่สุด	0.10	3
18. กลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.23	0.80	มาก	4.63	0.72	มากที่สุด	0.09	4
(2) กำหนดวัตถุประสงค์								
เชิงกลยุทธ์	4.13	0.75	มาก	4.62	0.66	มากที่สุด	0.12	
19. โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ	4.17	0.79	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.11	2
20. โรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน	4.11	0.80	มาก	4.61	0.69	มากที่สุด	0.12	1
21. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.11	0.80	มาก	4.62	0.69	มากที่สุด	0.12	1
	4.15	0.81	มาก	4.61	0.71	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 4.6 เมื่อพิจารณาด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่อง การจัดทำกลยุทธ์ พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.18$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ คือข้อโรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และข้อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.11$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 ข้อ คือข้อกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.63$) และข้อรองลงมาคือข้อ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.62$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.69$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ คือ 1. ข้อโรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 2. ข้อโรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3. โรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 4. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.12$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ($PNI_{modified} = 0.11$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.09$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาด้านการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบหลักการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จำแนกตาม องค์ประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ ค่า ความ PNI ต้องการ จำเป็น	
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการ นำแผนไปใช้	4.11	0.72	มาก	4.59	0.68	มากที่สุด	0.12	0
22. โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดย ดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและ ระยะยาว	4.18	0.79	มาก	4.62	0.69	มากที่สุด	0.11	3
23. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติ การเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.18	0.81	มาก	4.60	0.71	มากที่สุด	0.10	4
24. โรงเรียนมีการกำหนดแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะ ยาวที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคคลและการนิเทศ ติดตามตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผล สำเร็จ	4.07	0.84	มาก	4.57	0.74	มากที่สุด	0.12	2
25. โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้าน การเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้ บรรลุผลสำเร็จ	4.08	0.84	มาก	4.60	0.77	มากที่สุด	0.13	1
26. ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการมี แนวโน้มที่สอดคล้องและครอบคลุม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.06	0.76	มาก	4.57	0.74	มากที่สุด	0.13	1

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(2)การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน	4.05	0.75	มาก	4.57	0.67	มากที่สุด	0.129	0
27. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือ ดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ	4.04	0.79	มาก	4.56	0.71	มากที่สุด	0.13	1
28. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงานโดยเปรียบเทียบเคียงกับ ผลงานที่ผ่านมา กับ โรงเรียน คู่ เทียบเคียงหรือมาตรฐานที่สำคัญอื่นๆ	4.07	0.81	มาก	4.59	0.70	มากที่สุด	0.13	1
	4.09	0.80	มาก	4.58	0.72	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.7 เมื่อพิจารณาด้าน ในองค์ประกอบหลักเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง
ที่สุด มี 2 ข้อ คือ 1. โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่
แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว และ 2. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไป
ปฏิบัติ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียน มีการจัด
ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผล
สำเร็จ ($\bar{X} = 4.08$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตาม
กรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
($\bar{X} = 4.04$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการ
ปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนนำกลยุทธ์ไป
ปฏิบัติโดยดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว
($\bar{X} = 4.62$) และข้อรองลงมามี 2 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ
ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2. โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ

อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.56$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ ดังนี้ 1. โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ 2. ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการมีแนวโน้มที่สอดคล้องและครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และ 4. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบเคียงกับผลงานที่ผ่านมา กับโรงเรียนคู่เทียบเคียงหรือมาตรฐานที่สำคัญอื่นๆ ($PNI_{modified} = 0.13$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคคลและการนิเทศติดตามตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ(โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ $PNI_{modified} = 0.10$)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่เป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 3 การการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบหลักที่ 3.1 ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ลำดับ ค่า PNI	ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
3.1 ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
(1) หลักสูตร การบริการที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ และการบริการการศึกษาอื่นๆ	4.17	0.74	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.107	
29. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการ ที่ตอบสนองความต้องการ ความพึง พอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.22	0.79	มาก	4.61	0.68	มากที่สุด	0.09	0

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

3.1 ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
30. โรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักในการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆ	4.10	0.81	มาก	4.61	0.71	มากที่สุด	0.12	0
31. การจัดบริการการศึกษาของโรงเรียนมีแนวโน้มทันต่อความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ	4.18	0.80	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.11	0
(2) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.12	0.76	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.12	
32. โรงเรียนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.13	0.81	มาก	4.60	0.74	มากที่สุด	0.11	0
33. โรงเรียนสร้างสัมพันธภาพเพื่อสนองต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.15	0.80	มาก	4.58	0.75	มากที่สุด	0.11	0
34. โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.07	0.81	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.14	0
	4.14	0.80	มาก	4.61	0.71	มากที่สุด	0.11	

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในองค์ประกอบหลักเรื่องความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือข้อการจัดบริการการศึกษาของโรงเรียนมีแนวโน้มทันต่อความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ ($\bar{X} = 4.18$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.07$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 2 ข้อ ดังนี้ 1.การจัดบริการการศึกษาของโรงเรียนมีแนวโน้มทันต่อความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ 2.โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.63$) และข้อรองลงมามี 2 ข้อ 1.โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.โรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักในการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆ ($\bar{X} = 4.61$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนสร้างสัมพันธภาพเพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.58$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่า ลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักในการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆ 2. ($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ข้อโรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.09$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารสู่เป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่3 การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรประกอบหลักที่ 3.2 เสียงของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
35. โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไปของโรงเรียน	4.04	0.74	มาก	4.55	0.71	มากที่สุด	0.126	0
36. โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที	4.08	0.84	มาก	4.57	0.75	มากที่สุด	0.12	3
37. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.01	0.82	มาก	4.51	0.77	มากที่สุด	0.13	2
(2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
38. โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.03	0.77	มาก	4.53	0.75	มากที่สุด	0.126	0
	4.01	0.83	มาก	4.51	0.81	มากที่สุด	0.13	2

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
39. โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน	4.05	0.81	มาก	4.55	0.75	มากที่สุด	0.13	2
(3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
40. โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท	4.04	0.78	มาก	4.57	0.71	มากที่สุด	0.128	0
41. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.01	0.78	มาก	4.57	0.74	มากที่สุด	0.14	1
42. แนวโน้มการสร้างความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.12	0.79	มาก	4.57	0.76	มากที่สุด	0.11	4
	4.04	0.80	มาก	4.55	0.75	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.9 เมื่อพิจารณาด้าน ในองค์ประกอบหลักเรื่องเสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อแนวโน้มการสร้างความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที ($\bar{X} = 4.08$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ข้อ ดังนี้ 1.การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และ 3. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. ($\bar{X} = 4.01$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท ($\bar{X} = 4.58$) และข้อรองลงมา มี 3 ข้อคือ 1.โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที 2. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3. แนวโน้มการสร้างความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.57$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ ดังนี้ 1. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.51$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ ดังนี้ 1. โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท 2.การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมามี 4 ข้อ คือ 1.โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไปของโรงเรียน 2. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัด

การศึกษาของโรงเรียน และ 4. โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ปรับปรุง การดำเนินงาน ($PNI_{modified} = 0.13$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ข้อแนวโน้มการสร้าง ความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified} = 0.11$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์ประกอบหลัก ที่ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร จำแนกตาม องค์ประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความต้องการจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1)การวัดผลการดำเนินการ	4.03	0.72	มาก	4.56	0.70	มากที่สุด	0.132	0
43. โรงเรียนมีกระบวนการเลือกรวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน	4.08	0.76	มาก	4.58	0.75	มากที่สุด	0.12	3
44. โรงเรียน มีการ ใช้ ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม	3.96	0.81	มาก	4.51	0.78	มากที่สุด	0.14	1
45. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน	4.09	0.80	มาก	4.60	0.71	มากที่สุด	0.13	2
46. โรงเรียนเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	0.77	มาก	4.57	0.74	มากที่สุด	0.14	1

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และ การปรับปรุงผลการ ดำเนินการขององค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(2) การวิเคราะห์และทบทวน ผลการดำเนินการ								
47. โรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และ ความคาดหวังขององค์กร	4.02	0.77	มาก	4.53	0.76	มากที่สุด	0.13	2
48. โรงเรียนวิเคราะห์และ ทบทวนผลการดำเนินการโดย เปรียบเทียบกับสถานศึกษา เทียบเคียงและมาตรฐานสากล เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	4.01	0.84	มาก	4.58	0.74	มากที่สุด	0.14	1
(3) การปรับปรุงผลการ ดำเนินการ								0
49. โรงเรียนทบทวนผลการ ดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน และ สร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร	4.01	0.82	มาก	4.57	0.72	มากที่สุด	0.14	1
50. มีกระบวนการให้ครูมีส่วน ร่วมในการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ	4.13	0.83	มาก	4.61	0.70	มากที่สุด	0.12	3
51. การนำผลจากการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และ ปรับปรุงผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนมาสร้างนวัตกรรม มี แนวโน้มเป็นที่ยอมรับ	4.00	0.81	มาก	4.56	0.72	มากที่สุด	0.14	1
	4.03	0.80	มาก	4.56	0.73	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 4.10 เมื่อพิจารณาด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในองค์ประกอบหลัก เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ พิจารณารายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ มีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.09$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและข้อ โรงเรียนมีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน ($\bar{X} = 3.96$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อมีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ($\bar{X} = 4.61$) และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.51$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาคำดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ คือ 1.โรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม 2.โรงเรียนเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โรงเรียนวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับ สถานศึกษาคู่เทียบเคียงและมาตรฐานสากลเพื่อปรับปรุงและพัฒนา 4. โรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน และข้อโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังขององค์การ

($PNI_{modified} = 0.14$) 3. ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการเลือกรวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน และ ข้อมีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ($PNI_{modified} = 0.12$)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้องค์ประกอบหลักที่ 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้ จำแนกตามองค์ประกอบย่อย และรายชื่อ ($n = 398$)

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1)การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้	3.98	0.75	มาก	4.58	0.70	มากที่สุด	0.149	0
52. โรงเรียนมีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการทำงาน	3.96	0.80	มาก	4.57	0.78	มากที่สุด	0.15	1
53. โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	4.00	0.82	มาก	4.60	0.71	มากที่สุด	0.15	2
54. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.99	0.79	มาก	4.58	0.73	มากที่สุด	0.15	2

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(2) การจัดการทรัพยากร								0
สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.00	0.77	มาก	4.59	0.67	มากที่สุด	0.148	
55. โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย	3.97	0.84	มาก	4.63	0.71	มากที่สุด	0.17	1
56. โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	4.02	0.86	มาก	4.59	0.74	มากที่สุด	0.14	3
57. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.01	0.82	มาก	4.62	0.69	มากที่สุด	0.15	2
58. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น	4.01	0.83	มาก	4.56	0.74	มากที่สุด	0.14	3
	3.99	0.82	มาก	4.59	0.73	มากที่สุด	0.15	

จากตารางที่ 4.11 เมื่อพิจารณาด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์ประกอบหลักเรื่อง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้ พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูล

สารสนเทศ ($\bar{X} = 4.02$) รองลงมาคือ 1. โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.01$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย ($\bar{X} = 3.97$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย ($\bar{X} = 4.63$) และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.62$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.56$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อ โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย ($PNI_{modified} = 0.17$) รองลงมามี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.14$) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ข้อโรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และ ข้อความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่

ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
($PNI_{modified} = 0.07$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์กรประกอบหลักที่ 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน
จำแนกตามองค์กรประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน	4.00	0.79	มาก	4.61	0.67	มากที่สุด	0.15	0
59.โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล	4.02	0.83	มาก	4.63	0.71	มากที่สุด	0.15	3
60.โรงเรียน มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กรและความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากรตลอดจนชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน	4.02	0.85	มาก	4.60	0.74	มากที่สุด	0.15	3
61.โรงเรียนมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างแผนกต่างภาระงานและหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ	3.98	0.87	มาก	4.59	0.76	มากที่สุด	0.15	3
62.โรงเรียน มีระบบการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.99	0.90	มาก	4.61	0.76	มากที่สุด	0.16	2

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน								
63. มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.98	0.90	มาก	4.63	0.70	มากที่สุด	0.16	2
(2) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ	4.01	0.78	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด	0.15	
64. โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.97	0.82	มาก	4.63	0.69	มากที่สุด	0.17	1
65. โรงเรียน สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนดโดยที่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน	3.99	0.90	มาก	4.58	0.75	มากที่สุด	0.15	3
66. โรงเรียน จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง	3.99	0.85	มาก	4.57	0.77	มากที่สุด	0.14	4
67. โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	4.05	0.85	มาก	4.60	0.74	มากที่สุด	0.14	4

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
68. โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	4.07	0.89	มาก	4.62	0.72	มากที่สุด	0.13	5
(3) การประเมินความผูกพันของ								
ผู้ปฏิบัติงาน	3.94	0.83	มาก	4.58	0.68	มากที่สุด	0.16	
69. โรงเรียนกำหนดการประเมินและตัวชี้วัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตามความแตกต่างสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม	3.91	0.89	มาก	4.58	0.70	มากที่สุด	0.17	1
70. มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา	3.90	0.87	มาก	4.55	0.72	มากที่สุด	0.17	1
71. แนวโน้มระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อโรงเรียนมีมากขึ้น	4.01	0.88	มาก	4.61	0.72	มากที่สุด	0.15	3
	3.99	0.86	มาก	4.6	0.73	มากที่สุด	0.15	

จากตารางที่ 4.12 เมื่อพิจารณาด้านด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.05$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อมี

การนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.90$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติเรื่องการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อ โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล และข้อ โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ($\bar{X} = 4.63$) และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.62$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อมีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.55$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. โรงเรียนกำหนดการประเมินและตัวชี้วัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตามความแตกต่างสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และ 3. มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.17$) รองลงมาคือข้อโรงเรียน มีระบบการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อ มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($PNI_{modified} = 0.16$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.13$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์กรประกอบหลักที่ 5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำแนกตามองค์กรประกอบย่อย และรายชื่อ (n = 398)

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง								
72. โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะสมรรถนะ และอัตรากำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	4.04	0.80	มาก	4.62	0.67	มากที่สุด	0.14	1
73. โรงเรียนมีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน	4.07	0.90	มาก	4.64	0.74	มากที่สุด	0.14	2
74. โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอน และบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	4.06	0.85	มาก	4.64	0.69	มากที่สุด	0.14	2

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(2) บรรยากาศการทำงาน	4.14	0.75	มาก	4.65	0.68	มากที่สุด	0.123	
75. โรงเรียนมีการบริหารบุคคลตาม ความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากร และโรงเรียน เพื่อป้องกันและลด ผลกระทบจากการลดจำนวนของ บุคลากร	4.06	0.88	มาก	4.63	0.72	มากที่สุด	0.14	2
76. โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความ เป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อ สุขภาพอนามัยความปลอดภัยการ ป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจาก การทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับ ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ	4.13	0.82	มาก	4.64	0.70	มากที่สุด	0.12	3
77. โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ มีบริการและสวัสดิการในการ สนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อ ความเป็นอยู่ที่ดีความพึงพอใจและ แรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากร ทุกคน	4.12	0.86	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.14	2
78. บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมี แนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.18	0.76	มาก	4.64	0.72	มากที่สุด	0.11	4
	4.08	0.85	มาก	4.63	0.71	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 4.13 เมื่อพิจารณา ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบหลัก เรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน พิจารณารายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ($\bar{X} = 4.35$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.97$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน ($\bar{X} = 4.67$) และข้อรองลงมามีค่าเท่ากันถึง 4 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน 2. โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3. โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และ 4. บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.64$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.58$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อ โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมามี 4 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการสรรหา

ว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน 2. โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3. โรงเรียนมีการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร 4. โรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน ($PNI_{modified} = 0.14$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ข้อบุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.11$)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ องค์กรประกอบหลักที่ 6.1 การออกแบบระบบงาน จำแนกตามองค์กรประกอบย่อยและรายชื่อ (n = 398)

	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การออกแบบระบบงาน	3.98	0.74	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	0.15	
79. โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.93	0.80	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.16	1
80. โรงเรียนจัดระบบงานและกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ	4.02	0.77	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.14	3

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

6.1 การออกแบบระบบงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
2) ภาระงานการทำงานหลัก	4.13	0.73	มาก	4.63	0.65	มากที่สุด	0.12	
81. โรงเรียนกำหนดภาระงาน ทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้อง กับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการ เรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.12	0.77	มาก	4.65	0.68	มากที่สุด	0.13	4
82. มีการจัดทำข้อกำหนดของ ภาระงานการทำงานหลักจากความ ต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วน ได้ส่วน เสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจาก กฎหมายและระเบียบราชการ	4.08	0.79	มาก	4.60	0.68	มากที่สุด	0.13	4
83. โรงเรียนมีระบบงาน หรือ วิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่ เกี่ยวข้อง	4.18	0.77	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.11	
(3) ความพร้อมต่อภาวะ ฉุกเฉิน	3.99	0.83	มาก	4.58	0.75	มากที่สุด	0.15	
84. โรงเรียนมีการเตรียมพร้อมต่อ ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินคำนึงถึง การป้องกันการจัดการความ ต่อเนื่องของการดำเนินการและ การฟื้นฟูสภาพ	3.99	0.83	มาก	4.58	0.75	มากที่สุด	0.15	2
	4.05	0.79	มาก	4.60	0.70	มากที่สุด	0.14	

จากตารางที่ 4.14 เมื่อพิจารณาด้านการจัดการภาระงาน ในองค์ประกอบหลัก
เรื่อง การออกแบบระบบงานพิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.18$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.12$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.93$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.65$) และข้อรองลงมาคือข้อมีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ ($\bar{X} = 4.60$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.62$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.16$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินคำนึงถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ ($PNI_{modified} = 0.15$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง($PNI_{modified} = 0.11$)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ องค์ประกอบหลักที่ 6.2 กระบวนการทำงาน จำแนกตามองค์ประกอบย่อยและรายชื่อ (n = 398)

6.2 กระบวนการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(1) การออกแบบกระบวนการทำงาน	4.03	0.79	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.14	
85. โรงเรียนมีการออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.01	0.84	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.15	2
86. โรงเรียนออกแบบกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ	4.06	0.81	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.14	3
(2) การจัดการกระบวนการทำงาน	4.04	0.77	มาก	4.63	0.66	มากที่สุด	0.15	
87. มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน	4.03	0.82	มาก	4.63	0.68	มากที่สุด	0.15	2
88. มีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	4.02	0.85	มาก	4.64	0.69	มากที่สุด	0.16	1
89. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย	4.07	0.80	มาก	4.61	0.73	มากที่สุด	0.13	4

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

6.2 กระบวนการทำงาน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปล ผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
(3) การปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน	4.21	0.71	มาก	4.64	0.68	มากที่สุด	0.102	0
90. โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงาน และการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ ทันกับความต้องการและทิศทางของ การศึกษา	4.11	0.81	มาก	4.64	0.69	มากที่สุด	0.13	4
91. โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตร และบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียน ประสบความสำเร็จสูงสุด	4.21	0.78	มาก	4.64	0.80	มากที่สุด	0.10	5
92. แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา	4.32	0.80	มาก	4.66	0.76	มากที่สุด	0.08	6
	4.10	0.81	มาก	4.63	0.72	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 4.15 เมื่อพิจารณาด้านด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ ในองค์ประกอบหลัก เรื่องกระบวนการทำงาน โดย พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อแนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด ($\bar{X} = 4.21$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ข้อมีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 4.02$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ($\bar{X} = 4.66$) และข้อรองลงมาคือข้อมีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย ข้อ โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา และข้อโรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการ เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด ($\bar{X} = 4.64$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อมีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย ($\bar{X} = 4.61$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อมีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.16$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน และข้อมีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.14$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือแนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ($PNI_{modified} = 0.08$)

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน จำแนกตามรายชื่อ (n = 398)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน								
93.ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ	4.01	1.01	มาก	4.61	0.72	มากที่สุด	0.15	1
94.นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน	4.26	0.77	มาก	4.68	0.71	มากที่สุด	0.10	2
	4.13	0.86	มาก	4.65	0.70	มากที่สุด	0.12	

ด้านที่ 7 ผลลัพธ์ เป็นด้านที่มีแต่องค์ประกอบหลัก ไม่ได้กำหนดองค์ประกอบย่อย จึงพิจารณาจากรายชื่อ จากตารางที่ 4.16 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่อง ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนพิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.26$) รองลงมาคือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ ($\bar{X} = 4.01$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.68$) และข้อรองลงมาคือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ ($\bar{X} = 4.61$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมาคือข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ($PNI_{modified} = 0.10$)

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำแนกตามรายชื่อ ($n = 398$)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
95. นักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน	4.30	0.71	มาก	4.68	0.72	มากที่สุด	0.09	1
96. การให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน	4.28	0.75	มาก	4.66	0.74	มากที่สุด	0.09	1
	4.29	0.73	มาก	4.67	0.73	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อนักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนา

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.30$) รองลงมาคือข้อการให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.28$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อนักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.68$) และข้อรองลงมาคือข้อการให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.66$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทั้งสองข้อมีค่าดัชนีเรียงลำดับเท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.09$)

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาดจำแนกตามรายชื่อ (n = 398)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความจำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด								
97. โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนที่กำหนดไว้	4.23	0.79	มาก	4.69	0.69	มากที่สุด	0.11	1
98. โรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมจากผู้ปกครองและชุมชน	4.18	0.85	มาก	4.65	0.73	มากที่สุด	0.11	1
99. โรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน	4.36	0.78	มาก	4.67	0.74	มากที่สุด	0.07	2
	4.25	0.80	มาก	4.67	0.72	มากที่สุด	0.09	

จากตารางที่ 4.18 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีแนวโน้มน่าเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน ($\bar{X} = 4.36$) รองลงมาคือโรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพผลตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.28$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีแนวโน้มน่าสามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.01$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพผลตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.69$) และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มน่าเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน ($\bar{X} = 4.67$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มน่าสามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X} = 4.65$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทั้งสองข้อมีค่าดัชนีเรียงลำดับเท่ากันคือ ข้อ (โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพผลตามแผนที่กำหนดไว้ และข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มน่าสามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน $PNI_{modified} = 0.11$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มน่าเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.07$)

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์
ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น
ผู้ปฏิบัติงานจำแนกตามรายชื่อ (n = 398)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน								
100.บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน	4.14	0.82	มาก	4.66	0.72	มากที่สุด	0.13	2
101.โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน	4.12	0.87	มาก	4.61	0.74	มากที่สุด	0.12	3
102.โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	4.05	0.83	มาก	4.56	0.72	มากที่สุด	0.13	2
103.โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตราค่าจ้างขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร	4.05	0.81	มาก	4.57	0.74	มากที่สุด	0.13	2
104.โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	4.05	0.85	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.14	1
	4.08	0.83	มาก	4.60	0.72	มากที่สุด	0.13	

จากตารางที่ 4.19 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่อง ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.12$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 2. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร 3. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.05$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อบุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.66$) และข้อรองลงมาคือข้อโรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.62$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ($\bar{X} = 4.56$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมามี 3 ข้อดังนี้ 1. บุคลากรมีความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน 2. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.143$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.12$)

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์ประกอบหลักที่ 7.5 ผลลัพธ์ด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการจำแนกตามรายชื่อ (n = 398)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล ของกระบวนการ								
105.โรงเรียนมีความสำเร็จใน การดำเนินการตามแผนที่ กำหนดไว้	4.15	0.72	มาก	4.62	0.71	มากที่สุด	0.12	1
106.โรงเรียนกระบวนการ มีการ นำเสนอ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงาน	4.11	0.77	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.12	1
	4.13	0.75	มาก	4.62	0.70	มากที่สุด	0.12	1

จากตารางที่ 4.20 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิภาพของกระบวนการ พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง ที่สุด คือข้อโรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือข้อ โรงเรียนกระบวนการ มีการนำเสนอ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ($\bar{X} = 4.11$)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการ ปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X} = 4.62$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการ จำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทุกข้อมีลำดับที่เท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.12$)

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์ องค์กรประกอบหลักที่ 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร จำแนกตามรายชื่อ (n = 398)

7. ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	\bar{x}	S.D.	แปลผล	\bar{x}	S.D.	แปลผล		
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร								
107.โรงเรียน มีการรวบรวม สักระยะข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์	4.08	0.74	มาก	4.64	0.72	มากที่สุด	0.14	1
108.ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม	4.17	0.86	มาก	4.67	0.70	มากที่สุด	0.12	2
109.โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัยของสถานศึกษา	4.22	0.77	มาก	4.66	0.68	มากที่สุด	0.11	3
110.โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	4.17	0.79	มาก	4.67	0.68	มากที่สุด	0.12	2
111.แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน	4.22	0.77	มาก	4.71	0.67	มากที่สุด	0.12	2
	4.17	0.78	มาก	4.67	0.69	มากที่สุด	0.12	

จากตารางที่ 4.21 เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัยของสถานศึกษา และข้อแนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมาคือข้อผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม และข้อโรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.17$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.08$) เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อแนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.71$) และข้อรองลงมาคือข้อผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม และข้อโรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.67$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.64$)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมามี 3 ข้อคือ

- 1.ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม
- 2.โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ
- 3.แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน

($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัยของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.11$)

4.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา รายละเอียดของแต่ละส่วน มีดังนี้

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} โดยนำค่าดัชนี PNI_{modified} สูงสุด (PNI_{modified} ค่าสูงสุด = 0.17) ลบด้วยค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำสุด (PNI_{modified} ต่ำสุด = 0.07) ได้ผลดังนี้ (0.17 - 0.07 = 0.10)

นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า PNI_{modified} เป็น 3 กลุ่ม นำผลที่ได้จากการนำค่าคือ PNI_{modified} สูงสุด ลบด้วย PNI_{modified} ต่ำสุด หารด้วย 3 (0.10 ÷ 3 = 0.03) เพื่อกำหนดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ สูง} = 0.15 - 0.18$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ปานกลาง} = 0.11 - 0.14$$

$$\text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{\text{modified}} \text{ ต่ำ} = 0.07 - 0.10$$

กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด / ลดจุดอ่อน หรือภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็น เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง แล้วนำผลมาสังเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ (ฉบับร่างที่ 1) ในลำดับต่อไป ผลการจัดกลุ่มและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
ด้านที่ 1. การนำองค์กร : Leadership				
1.1การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : Senior Leadership				
(1.)วิสัยทัศน์และค่านิยม				
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
2. โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน O/T	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
(2.)การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร				
3. ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
4.ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
5.ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
6.ผลการดำเนินตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน				

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
1.2 ชรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม : Governance and Societal Responsibilities (1) ระบบชรรมาภิบาล 7.ผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 8.ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน 9.โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์การ 10.ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคมในด้านบริหารตามหลักชรรมาภิบาล	0.08 0.07 0.15 0.10	ต่ำ ต่ำ สูง ต่ำ	จุดแข็ง จุดแข็ง จุดอ่อน	โอกาส
(2)การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและหลักจริยธรรม 11.โรงเรียนมีวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลักสูตรและการบริการทางการศึกษาที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม 12.โรงเรียนมีการกำกับดูแลให้ผู้เรียนบุคลากรปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม	0.14 0.09	ปานกลาง ต่ำ	จุดแข็ง จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(3) ความรับผิดชอบต่อสังคม และการ สนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 13. โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้าง ความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรม ที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 14. โรงเรียนมีแนวโน้มได้รับการ ยอมรับและศรัทธาจากชุมชนที่สำคัญ ของโรงเรียนในด้านการประพฤติปฏิบัติ และหลักจริยธรรม O/T	0.14 0.10	ปานกลาง ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
ด้านที่ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				
2.1 การจัดทำกลยุทธ์				
(1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์				
15. โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอน กระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์และผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
16. โรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลและ สารสนเทศสำคัญจากสภาพแวดล้อม ภายใน และภายนอกมาใช้ในการจัดทำ แผนกลยุทธ์	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
17. โรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ของสถานศึกษา	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
18. กลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	0.09	ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
ด้านที่ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์				
(2) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์				
19. โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
20. โรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลแลสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่างๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
21. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ				
(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปใช้				
22. โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
23. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
24. โรงเรียนมีการกำหนดแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะ ยาวที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและ อัตรากำลังของบุคคลและการนิเทศ ติดตามตามแผนปฏิบัติการให้ บรรลุผลสำเร็จ	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
25. โรงเรียนมีการกำหนดแผนด้าน ทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะ ยาวที่มุ่งเน้นขีด	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
26. ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการมี แนวโน้มที่สอดคล้องและครอบคลุม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตอบสนอง ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.13	ปานกลาง		โอกาส
(2)การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน				
27. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัด หรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่ สำคัญ	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
28. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการ ดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบเคียงกับ ผลงานที่ผ่านมา กับ โรงเรียนคู่ เทียบเคียงหรือมาตรฐานที่สำคัญอื่นๆ	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
ด้านที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย				
3.1 ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (1) หลักสูตร การบริการที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ และการบริการการศึกษาอื่นๆ				
29. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย O/T	0.09	ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
30. โรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักใน การส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการ ด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆ	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
31. การจัดการบริการการศึกษาของโรงเรียนมี แนวโน้มทันต่อความต้องการและทันต่อ ทิศทางของการบริการทางการศึกษาของ ท้องถิ่นและชาติ O/T	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
(2) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
32. โรงเรียนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของ บุคลากรในการสร้างความพึงพอใจและ ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
33. โรงเรียน สร้างสัมพันธ์ภาพเพื่อ สนองตอบต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้ และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
34. โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความ พึงพอใจและสร้างความผูกพันของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (1) การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย				
35. โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการ สืบค้นข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไป ของโรงเรียน	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
36. โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติ ของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการ สนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมี ประสิทธิภาพ และทันที่	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
37. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับ จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย O/T	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
(2) การประเมินความพึงพอใจและความ ผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย				
38. โรงเรียนมีกระบวนการประเมิน ความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัด การศึกษาของโรงเรียน	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
39. โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผล การประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
(3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
40. โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนก ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่ม และประเภท	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
41. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนด แนวทางการปฏิบัติงาน สามารถ ตอบสนองความต้องการและความ คาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
42. แนวโน้มการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่าง สม่ำเสมอ	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
ด้านที่ 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์ประกอบหลัก				
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (1)การวัดผลการดำเนินการ				
43. โรงเรียนมีกระบวนการเลือก รวบรวม การวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(1) การวัดผลการดำเนินการ 44. โรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้าง นวัตกรรม 45. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผล การดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการ เปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน 46. โรงเรียนเลือกข้อมูลและสารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการ ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
(2) การวิเคราะห์และทบทวนผลการ ดำเนินการ 47. โรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความ คาดหวังขององค์กร 48. โรงเรียนวิเคราะห์และทบทวนผลการ ดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษา คู่แข่งและมาตรฐานสากลเพื่อการ ปรับปรุงและพัฒนา	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
	0.14	ปานกลาง		
(3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ 49. โรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ	50. มีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง
	51. การนำผลจากการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมาสร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับ	0.14	ปานกลาง	
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ (1)การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้	52. โรงเรียนมีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน	0.15	สูง	จุดอ่อน
	53 โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	0.15	สูง	จุดอ่อน
	54 โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.15	สูง	จุดอ่อน

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก	
(2) การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ	55. โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มี คุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและ เชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้ งานง่าย	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
	56. โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูล สารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้ งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการ ทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี	0.14	ปานกลาง		โอกาส
	57. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่ บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ การนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ ดำเนินงานและวางแผนเชิง กลยุทธ์	0.15	สูง	จุดอ่อน	
	58. ความพร้อมใช้งานของข้อมูล สารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและ สร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน				
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน				
(1) การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน				
59. โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล	0.15	สูง	จุดอ่อน	
60. โรงเรียน มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์การและความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากร ตลอดจนชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	0.15	สูง	จุดอ่อน	ภาวะคุกคาม
61. โรงเรียนมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างแผนกต่างภาระงานและหน้าที่ให้มีประสิทธิผล	0.15	สูง	จุดอ่อน	
62. โรงเรียน มีระบบการบริหาร ค่าตอบแทนการ ยกย่องชมเชยตลอดจน การให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี	0.16	สูง	จุดอ่อน	
63. มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	0.16	สูง	จุดอ่อน	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(2) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ 64. โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม	0.17	สูง	จุดอ่อน	
65. โรงเรียน สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนดโดยที่เลี้ยงและหัวหน้างาน ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน	0.15	สูง	จุดอ่อน	
66. โรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
67. โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
68. โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(3) การประเมินความผูกพันของ ผู้ปฏิบัติงาน	69. โรงเรียนกำหนดการประเมินและ ตัวชี้วัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานใน การประเมินความผูกพันและความพึง พอใจของผู้ปฏิบัติงานตามความ แตกต่างสำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม	0.17	สูง	จุดอ่อน
	70. มีการนำผลการประเมินความ ผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับ ผลลัพธ์ของสถานศึกษา	0.17	สูง	จุดอ่อน
	71. แนวโน้มระดับความผูกพันของ ผู้ปฏิบัติงานต่อโรงเรียนมีมากขึ้น	0.15	สูง	จุดอ่อน
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน				
(1) การจัดการขีดความสามารถและ อัตรากำลัง	72. โรงเรียนมีการประเมินความ ต้องการด้านขีดความสามารถ และ ศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้ง ทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	0.15	สูง	จุดอ่อน
	73. โรงเรียนมีการสรรหาว่าจ้างและ รักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับ สถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่ สะท้อนความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน	0.14	ปานกลาง	โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
74. โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะและ ทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากร ที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการ ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อ การเปลี่ยนแปลง	0.14	ปานกลาง		โอกาส
(2) บรรยากาศการทำงาน 75. โรงเรียนมีการบริหารบุคคล ตามความต้องการร่วมกันทั้ง ของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบ จากการลดจำนวนของบุคลากร	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
76. โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความ เป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อ สุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกัน ภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและ ภัยพิบัติ	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
77. โรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการ และสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอน และบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีความ พึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอน และบุคลากรทุกคน	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
78. บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมี แนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	0.11	ปานกลาง		โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
ด้านที่ 6 การจัดการกระบวนการ				
6.1 การออกแบบระบบงาน				
(1) การออกแบบระบบงาน				
79. โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและ สร้างนวัตกรรมในระบบงานของ กระบวนการหลัก และกระบวนการ สนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	0.16	สูง	จุดแข็ง	
80. โรงเรียนจัดระบบงานและ กระบวนการทำงานหลักจากความ ต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมาย และระเบียบราชการ	0.14	ปานกลาง		โอกาส
2) กระบวนการทำงานหลัก				
81. โรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงาน หลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และ ความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
82. มีการจัดทำข้อกำหนดของ กระบวนการทำงานหลักจากความ ต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมาย และระเบียบราชการ	0.13	ปานกลาง		โอกาส
83. โรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการ ทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับ การยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง	0.11	ปานกลาง		โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(3) ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน 84. โรงเรียนมีการเตรียมพร้อมต่อภัย พิบัติหรือภาวะฉุกเฉินค้ำึงถึงการ ป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการ ดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ	0.15	สูง		ภาวะคุกคาม
6.2 กระบวนการทำงาน (1) การออกแบบกระบวนการทำงาน 85. โรงเรียนมีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อ ตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการ ทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 86. โรงเรียนออกแบบกระบวนการ สนับสนุน กระบวนการทำงานหลักที่ มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มระ สิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ	0.15 0.14	สูง ปานกลาง	จุดอ่อน จุดแข็ง	
(2) การจัดการกระบวนการทำงาน 87. มีวิธีการในการนำกระบวนการ ทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของ กระบวนการทำงาน 88. มีการกำหนดมาตรการและแนว ปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุง กระบวนการทำงาน 89. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุง กระบวนการหรือผลการดำเนินงานของ กระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย	0.15 0.16 0.13	สูง สูง ปานกลาง	จุดอ่อน จุดอ่อน จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
(3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน				
90. โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงาน และการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทัน กับความต้องการและทิศทางของ การศึกษา	0.13	ปานกลาง		โอกาส
91. โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและ บริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบ ความสำเร็จสูงสุด	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	
92. แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจาก โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียน ระดับมัธยมศึกษา	0.08	ต่ำ		โอกาส
ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์				
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน				
93. ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ	0.15	สูง	จุดอ่อน	
94. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย				
95. นักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรม พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ โรงเรียน	0.09	ต่ำ	จุดแข็ง	
96. การให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้ม เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน	0.09	ต่ำ		โอกาส

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด				
97. โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ แลประสิทธิภาพตามแผนที่กำหนดไว้	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
98. โรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดม ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน	0.11	ปานกลาง		โอกาส
99. โรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของ ผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตร หลานมาเรียนที่โรงเรียน	0.07	ต่ำ		โอกาส
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน				
100. บุคลากรมีความพึงพอใจ และความ ผูกพันในการทำงาน	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
101. โรงเรียนใช้ผลการประเมินและ ความพึงพอใจ และความผูกพันในการ ทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของ โรงเรียน	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
102. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้าน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่ม ผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
103. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้าน อัตรากำลังจิตความสามารถ และทักษะ ที่เหมาะสมของบุคลากร	0.13	ปานกลาง	จุดแข็ง	
104. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้าน บรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความ ปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

(N = 398)

ประเด็นความ ต้องการจำเป็น	สรุปจากมุมมองของ ผู้ให้ข้อมูล		การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
	PNI _{modified}	ผลการ จัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ กระบวนการ				
105. โรงเรียนมีความสำเร็จในการ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
106. โรงเรียนกระบวนการ มีการ นำเสนอ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ				
107. โรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้าน ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	
108. ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับใน การปฏิบัติตามกฎระเบียบและตาม หลักจริยธรรม	0.12	ปานกลาง	จุดแข็ง	
109. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะ ของบุคลากรและความปลอดภัยของ สถานศึกษา	0.11	ปานกลาง	จุดแข็ง	
110. โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และ การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ	0.12	ปานกลาง		โอกาส
111. แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อ ภาพสำเร็จของโรงเรียน	0.12	ปานกลาง		โอกาส

จากตารางที่ 4.22 พบว่าในภาพรวมของการวิเคราะห์ ด้านการนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ มีดังนี้

1. การวิเคราะห์การนำองค์การ พบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูง 1 ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 7 ประเด็น และกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จำนวน 6 ประเด็น
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่พบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูง ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 11 ประเด็น และกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จำนวน 3 ประเด็น
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่พบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูง กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 13 ประเด็น และกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จำนวน 1 ประเด็น
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้พบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูง จำนวน 4 ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 12 ประเด็น และไม่พบกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ
5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานพบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูงจำนวน 11 ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 9 ประเด็น และไม่พบกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ
6. การจัดการกระบวนการพบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูงจำนวน 5 ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 7 ประเด็น และกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จำนวน 2 ประเด็น
7. ผลลัพธ์พบประเด็นที่มีค่าPNI_{modified} สูงจำนวน 1 ประเด็น กลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ปานกลาง จำนวน 14 ประเด็น และกลุ่มค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ จำนวน 4 ประเด็น

ส่วนประเด็นสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกในแต่ละ มีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์การนำองค์การ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 13 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 4 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นโอกาส ภาวะคุกคาม
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 13 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน ประเด็นที่เป็นโอกาส 4 ประเด็น และไม่มีภาวะคุกคาม
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 14 ประเด็น ไม่มีประเด็นที่เป็นจุดอ่อน ประเด็นที่เป็นโอกาส 8 ประเด็น และไม่มีภาวะคุกคาม
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 12 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 4 ประเด็น ประเด็นที่เป็นโอกาส 5 ประเด็น ไม่มีประเด็นภาวะคุกคาม
5. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 7 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 11 ประเด็นที่เป็นโอกาส 3 ประเด็น และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ประเด็น

6. การจัดการกระบวนการ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 7 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 3 ประเด็นที่เป็นโอกาส 5 ประเด็น และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 1 ประเด็น

7. ผลลัพธ์ พบประเด็นที่เป็นจุดแข็ง 15 ประเด็น ประเด็นที่เป็นจุดอ่อน 1 ประเด็นที่เป็นโอกาส 5 ประเด็น และประเด็นที่เป็นภาวะคุกคาม 1 ประเด็น

การวิเคราะห์ความคิดเห็นจากการตอบคำถามปลายเปิด

นอกจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและ ภาวะคุกคามจากข้อมูลข้างต้นแล้ว ผู้วิจัย ยังได้สังเคราะห์และสรุปประเด็นจากข้อคำถามปลายเปิดจากแบบสอบถามได้เป็น 3 ประเด็น คือ ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) ด้านผู้บริหารองค์กร และด้านผู้ปฏิบัติการเพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4.23 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) ที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด

จุดแข็ง	ความถี่	จุดอ่อน	ความถี่
1.การบริหารจัดการเป็นการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน งานระบบการเงิน โปร่งใสตรวจสอบได้	13	1.มีพื้นที่จำกัด ยากต่อการขยายสถานที่เพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอต่อผู้ต้องการเข้าเรียนและอาคารเรียน ห้องพิเศษต่างๆ มีจำนวนไม่เพียงพอ	18
2. สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน	11	2.งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนน้อย	14
3. โรงเรียนให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนประสบผลสำเร็จ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน	10	3.จำนวนนักเรียนต่อห้องมีจำนวนมาก ก่อนข้างแออัดและไม่สะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน กิจกรรม เคลื่อนไหวหรือกิจกรรมกลุ่ม	11
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเสมอภาค มีการพยายามสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะชน	9	4.สถานที่ตั้งโรงเรียนคับแคบ ขยายไม่ได้ อยู่ในชุมชนที่สภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัย	11
5.เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ใจกลางเมือง มีชื่อเสียงมานาน เป็นโรงเรียนเอกชน มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	7		
6.การบริหารหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่นและมาตรฐานการศึกษา งานด้านวิชาการเข้มแข็ง นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อสถาบันที่มีชื่อเสียงได้	7		
7. โรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมทางด้านวิชาการ นักเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ผลสัมฤทธิ์ระดับชาติสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของประเทศ นักเรียนที่จบ ป.6 ได้เข้าศึกษาต่อใน โรงเรียนมัธยมเอกชนของจังหวัดเป็นจำนวนมาก	5		
8. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้าน สามารถใช้ได้อย่างรวดเร็ว, จัดแหล่งเรียนรู้ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้	5		

โอกาส		ภาวะคุกคาม	
1.ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดจนเจ้าอาวาสวัด ท่านได้เห็นความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างดี.	9	1.ปัญหาครอบครัวของนักเรียนมีค่อนข้างสูง ภาวะครอบครัวมีปัญหาแตกแยก กำพรว้า แนวนอน้มการหย่าร้างของบิดา – มารดา มีมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียน	12
2. เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองเป็นโรงเรียนชั้นนำในระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค โดยด้านคุณภาพนักเรียน สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ผลการเข้าศึกษาต่อ และการสอบแข่งขันในระดับประเทศ ได้รับการยอมรับ เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน	7	2.ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนมีสูงมาก ต้องการสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่บุตรหลานผู้ปกครองมีบทบาทสูงเรียกร้องความต้องการที่เกินความจำเป็นต่อบุตรหลาน เพื่อสนองความต้องการเฉพาะตนโดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรส่วนรวมซึ่งบางกรณีเป็นการก้าวท้าวการบริหารจัดการ	12
3.มีองค์กรที่สนับสนุนการศึกษาของนักเรียนที่เข้มแข็งเช่น สมาคมนักเรียนเก่า กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชมรมครูเก่า เป็นต้น	5	3. เขตบริการกว้างเกินไป (ทั้งจังหวัด) จึงทำให้มีปัญหาเรื่องระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	11
4.มีโอกาสร่วมโครงการแลกเปลี่ยนกับต่างประเทศมีเข้าสู่การยอมรับระดับนานาชาติหรือระดับอาเซียนในภูมิภาค	3	4.การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษา การเมืองการปกครอง	6
5.ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนอินเตอร์ระดับประถมศึกษาของจังหวัดเตรียมก้าวสู่ออาเซียน	3	5. โรงเรียนเอกชนอยู่ในพื้นที่ข้างเคียงที่มีความพร้อมในด้านสถานที่ วิชาการเป็นปัจจัยทางเลือกในการเข้าเรียนของนักเรียนอีกทางหนึ่ง	4

จากตารางที่ 2.23 พบว่าโครงสร้างองค์การ (Organizational Profile) ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งหมายถึงการสรุปภาพรวมของสถาบัน สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีดำเนินการตลอดจนความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ลักษณะองค์การบริบทและสภาพแวดล้อม 2) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

1. ลักษณะของโรงเรียน สภาพแวดล้อมและบริบท พบว่า

สภาพแวดล้อม

เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ใจกลางเมือง มีชื่อเสียงมานาน เป็นโรงเรียนยอดนิยม มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองเป็นโรงเรียนชั้นนำในระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค ชุมชนให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเห็นความสำคัญของการศึกษาเป็นอย่างดี โรงเรียนจัดแหล่งเรียนรู้ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดระบบข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้านสามารถใช้ได้อย่างรวดเร็ว มีองค์กรที่สนับสนุนการศึกษาของนักเรียนที่เข้มแข็งเช่น สมาคมนักเรียนเก่า กรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชมรมครูเก่า เป็นต้น

ระบบบริหาร

การบริหารจัดการของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วม ลักษณะการบริหารมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน เป็นระบบธรรมาภิบาล งานระบบการเงินโปร่งใสตรวจสอบได้ สถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย นโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน

โรงเรียนเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเสมอภาค มีการพยายามสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะชน การบริหารหลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการท้องถิ่นและมาตรฐานการศึกษา งานด้านวิชาการเข้มแข็ง นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อสถาบันที่มีชื่อเสียงได้

คุณภาพทางการจัดการศึกษา

โรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมทางด้านวิชาการ ให้บริการการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน นักเรียนส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป ผลสัมฤทธิ์ระดับชาติสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของประเทศ นักเรียนที่จบ ป.6 ได้เข้าศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมยอดนิยมของจังหวัดได้เป็นจำนวนมาก โดยด้านคุณภาพนักเรียนสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษา ส่งผลสำเร็จในการเข้าศึกษาต่อ และการสอบแข่งขันในระดับประเทศ ได้รับการยอมรับ เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน มีโอกาสเข้าร่วมโครงการ

แลกเปลี่ยนกับต่างประเทศมีเข้าสู่การยอมรับระดับนานาชาติ หรือระดับอาเซียนในภูมิภาค ได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนอินเตอร์ ระดับประถมศึกษาของจังหวัดเตรียมก้าวสู่อาเซียนเป็นต้น

2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

พบว่าโรงเรียนมาตรฐานสากลส่วนมากตั้งอยู่ในชุมชนเมือง ทำให้มีพื้นที่จำกัด ขาดต่อการขยายสถานที่เพิ่มเติม เพื่อให้เพียงพอต่อผู้ต้องการเข้าเรียนและอาคารเรียน ห้องพิเศษต่างๆ มีจำนวนไม่เพียงพอ สถานที่ตั้งโรงเรียนคับแคบ ขยายไม่ได้ อยู่ในชุมชนที่สภาพแวดล้อมไม่ปลอดภัย และเนื่องจากเป็นที่นิยมของผู้ปกครอง ทำให้จำนวนนักเรียนต่อห้องมีจำนวนมาก ค่อนข้างแออัดและไม่สะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเคลื่อนไหวหรือกิจกรรมกลุ่ม เขตบริการกว้างเกินไป (ต้องรับนักเรียนทุกพื้นที่ในจังหวัด) จึงทำให้มีปัญหาเรื่องระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนมีสูงมาก ต้องการสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่บุตรหลาน ผู้ปกครองมีบทบาทสูง เรียกร้องความต้องการที่เกินความจำเป็นต่อบุตรหลาน เพื่อสนองความต้องการเฉพาะตน โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรส่วนรวมซึ่งบางกรณีเป็นการก้าวก่ายการบริหารจัดการ

การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษา การเมืองการปกครองตลอดจนการแข่งขันกับโรงเรียนเอกชนอยู่ในพื้นที่ข้างเคียงที่มีความพร้อมในด้านสถานที่ วิชาการเป็นปัจจัยทางเลือกในการเข้าเรียนของนักเรียนอีกทางหนึ่ง

สรุปจากโครงร่างองค์การของโรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่ามีทั้งปัจจัยเอื้อด้านความพร้อมของโรงเรียน ด้านแผนการดำเนินงาน ด้านบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานและเครือข่ายต่างๆ และต้องเผชิญความท้าทายในการรับนโยบายการพัฒนาสู่มาตรฐานสากล การเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่แข่งเช่นโรงเรียนเอกชน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับสู่สากลทั้งในระดับภูมิภาคและนานาชาติอีกด้วย

ตารางที่ 4.24 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เกี่ยวกับผู้นำองค์กรระดับสูง ที่ได้
จากข้อคำถามปลายเปิด

จุดแข็ง	ความถี่	จุดอ่อน	ความถี่
1.ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำทางด้าน วิชาการและการบริหารจัดการ	36		
2.ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มี ประสบการณ์คิดต่อกันมายาวนาน จนเป็น วัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทางการศึกษาทุก คนเป็นผู้ร่วมงานต่างประพฤติปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ สำนึกและรับผิดชอบเพื่อรักษาเกียรติยศ ชื่อเสียงของสถาบัน	21		
3.ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ เป็นการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมมี โครงสร้างการบริหารชัดเจน งานระบบการเงิน โปร่งใสตรวจสอบได้	18		
4.นโยบายผู้บริหารชัดเจนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับ แนวทางบริบทของโรงเรียน	15		
โอกาส		ภาวะคุกคาม	
1.ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกทั้ง ชุมชนหน่วยงานต้นสังกัด	7	1.นโยบายการย้ายผู้บริหาร มีการ เปลี่ยนผู้บริหารบ่อย ทำให้การ ดำเนินงานตามแผนการบริหารไม่ ค่อยมีความต่อเนื่องเท่าที่ควร	11

จากตารางที่ 2.24 พบว่าผู้บริหารระดับสูงได้รับการยอมรับทั้งในด้านการมีวิสัยทัศน์
ความสามารถในการบริหารจัดการ ความสามารถทางวิชาการ และการมีหลักบริหารธรรมาภิบาล
นับเป็นจุดแข็งและโอกาสในด้านการนำองค์กร แต่อาจได้รับผลกระทบต่อการดำเนินงานตาม
โครงการที่จะไม่ต่อเนื่อง หากมีนโยบายหรือแนวทางในการเปลี่ยนผู้บริหาร

ตารางที่ 4.25 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านผู้ปฏิบัติการ ที่ได้จากข้อคำถาม ปลายเปิด

จุดแข็ง	ความถี่	จุดอ่อน	ความถี่
1.ครูและบุคลากรในโรงเรียนบุคลากรมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนมาก	17	1.ขาดแคลนครูและ ขาดแคลนครูที่มีความชำนาญเฉพาะทางครูผู้สอนไม่ตรงตามวิชาเอก	25
2..ครูมีความตั้งใจในการทำงาน รักษาชื่อเสียงของโรงเรียน เสียสละทุ่มเท	8	2.บุคลากรรุ่นใหม่ไม่มีประสบการณ์ ไม่มีความเชื่อมั่นขาดจิตวิญญาณความเป็นครู	19
3.ครูมีวิทยฐานะสูง ซึ่งสะท้อนว่าเป็นผู้มีความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน	6	3.บุคลากรเกิน 50 % ที่อยู่ในวัยสูงอายุ มีความเชื่อมั่นในวิธีการทำงานของตนเองสูง ไม่มีความรู้และประสบการณ์ใช้เทคโนโลยี	7
		4.ครูได้รับมอบหมายงานไม่ตรงความถนัด/วิชาเอก และไม่เพียงพอ, มีครูและบุคลากรบางส่วนไม่พยายามพัฒนาตนเอง ไม่ปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนตามแนวปฏิรูป บุคลากรขาดทักษะที่สำคัญ เช่น ภาษาอังกฤษ และ คอมพิวเตอร์	7
โอกาส		ภาวะคุกคาม	
1.ผู้ปกครอง ชุมชนให้การยอมรับนับถือและเชื่อมั่นในความสามารถของครู	12	1.โครงการเกษียณก่อนกำหนดทำให้ครูดิหายจากระบบ	9
2.ได้รับการคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนในฝัน, โรงเรียนแข่งขันสูงมีหลักสูตรที่ให้เลือกรเรียนตามศักยภาพของนักเรียน เป็นโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานสากลรุ่นเร่งรัดพิเศษ (Intensive school) ทำให้ครูมีโอกาสได้ข้อมูลที่ทันสมัยทางวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ตนเอง	4	2.นโยบายแนวปฏิบัติด้านบุคลากรทำให้โรงเรียน ไม่สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรตามความต้องการได้	5

จากตารางที่ 4.25 พบว่าด้านผู้ปฏิบัติกรนั้นจุดแข็งคือครูและบุคลากรในโรงเรียนบุคลากรมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ให้นักเรียนมากครูมีความตั้งใจใน

การทำงาน รักษาชื่อเสียงของโรงเรียน เสี่ยงละหุ่มเทครูมีวิทยฐานะสูง ซึ่งสะท้อนว่าเป็นผู้มีความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานและเนื่องจากโรงเรียนได้รับคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการในระดับประเทศ จึงทำให้ครูมีโอกาสได้ข้อมูลที่ทันสมัยทางวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ตนเองผู้ปกครอง ชุมชนให้การยอมรับนับถือและเชื่อมั่นในความสามารถของครู แต่ในขณะเดียวกันจะพบจุดอ่อนในด้านการเกษียณอายุราชการของครูรุ่นเก่า และการทำงานของครูรุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ อาจจะส่งผลต่อการดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (โดยวิธี SWOT Matrix)

ขั้นตอนที่ 2 ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ฉบับร่างที่ 1)

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ฉบับร่างที่ 2)

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยวิธี SWOT Matrix การวิเคราะห์ SWOT Analysis นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาและการจัดทำ SWOT Matrix ในการวิจัยครั้งนี้ตามขั้นตอนของพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์(2552) ดังนี้

1.1 จุดแข็ง (Strength = S) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNImodified ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของความต้องการจำเป็นของการบริหารกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะเสริมจุดแข็ง

1.2 จุดอ่อน (W= Weaknesses) วิเคราะห์จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูง เป็นจุดอ่อนของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะจัด/ลดจุดอ่อน

1.3 โอกาส (O=Opportunities) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูง โดยหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดโอกาส

1.4 ภาวะคุกคาม (T=Threats) จากการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{Modified} สูงโดยหลีกเลี่ยงแนวทางที่จะก่อให้เกิดภาวะคุกคาม

จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตาราง SWOT Matrix ด้วยการจับคู่ ดังนี้

1) จับคู่จุดแข็ง – โอกาส (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งเพื่อให้ได้รับโอกาสมากที่สุด หรือเรียกว่ากลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้าง มาปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

2) จับคู่จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งภายในมาใช้เพื่อลดอุปสรรคภายนอก หรือเรียกว่า กลยุทธ์การแตกตัว หรือกระจายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาสระยะยาว และรอโอกาสที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการให้เจริญเติบโตต่อไป

3) จับคู่จุดอ่อน – โอกาส (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – Oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ โดยพิจารณาจากโอกาสภายนอกที่เป็นผลดีต่อองค์กร

4) จับคู่จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับส่วนนี้เป็นกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) พยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้อัฒกการเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคภายในต่าง ๆ

ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษานี้ ผู้วิจัยใช้ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญจากตารางที่ 4.5 - 4.11 มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ SWOT Matrix ซึ่งผลจากการจัดลำดับความสำคัญ และมีค่า PNI_{Modified} สูงกว่าค่า PNI_{Modified} เฉลี่ย (PNI_{Modified} เฉลี่ย = 0.12) ในภาพรวม (ตารางที่) เรียงลำดับค่ามากไปหาน้อยดังนี้ 1) การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.15) 2) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI_{Modified} = 0.14) และการจัดการกระบวนการ (PNI_{Modified} = 0.13)

ดังนั้น ประเด็นที่มีความสำคัญ และต้องนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ SWOT Matrix โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

4.2.1 ลำดับความสำคัญที่ 1 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$)

ตารางที่ 4.26 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน		
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน		
<p>1.มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง</p> <p>2.มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง</p> <p>4.มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5.มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม</p>	<p>ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทันสมัยทางวิชาการมีมากเหมาะสำหรับให้ครูนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพตนเองได้</p> <p>(ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1.ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่</p>

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
<p>1. มีการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร</p> <p>2. มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ</p> <p>3. มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน</p>	<p>1. โรงเรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชนเข้ามาใช้</p> <p>2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับในศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน</p>	<p>1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อความสะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอ</p> <p>3. ส่งเสริมการให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีศักยภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>

จากตารางที่ 4.26 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน ได้ร่างกลยุทธ์ 1. ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2) พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอ และ 4) ส่งเสริมการให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีศักยภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ตารางที่ 4.27 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน		
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน		
<p>1. มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง</p> <p>2. โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร และผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง</p> <p>4. โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. มีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม</p>	<p>1. ขาดการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงาน</p> <p>2. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน</p>	<p>1. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร</p>
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
<p>1. มีการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกัน ทั้งของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร</p> <p>2. มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ</p>	<p>แหล่งอบายมุขมีอยู่ใกล้โรงเรียน โดยเฉพาะโรงเรียนในเขตเมือง (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1. ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (รพ.ตำรวจ)ดูแลด้านสิ่งแวดล้อม อนามัย และความปลอดภัยของบุคลากร</p>

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (ST)
3.มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน		

จากตารางที่ 4.27 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ได้ร่างกลยุทธ์ 1) เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร และ 3) ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก(รพ.ตำรวจ)ดูแลด้านสิ่งแวดล้อม อนามัย และความปลอดภัยของบุคลากร

ตารางที่ 4.28 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน		
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน		
<p>1.ขาดการสร้างคามผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล</p> <p>2. ขาดการนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรมองค์กรและความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน</p> <p>3. ระบบการติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างแผนกต่างภาระงานและหน้าที่ยังไม่ชัดเจน</p> <p>4.ขาดระบบการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>5.ขาดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</p> <p>6. ไม่มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงของ</p>	<p>ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และทันสมัยทางวิชาการมีมากเหมาะสำหรับให้ครูนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพตนเองได้</p> <p>(ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่</p> <p>2. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร</p> <p>3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (WO)
<p>เทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>7.การจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>8. ขาดการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน</p>		
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
<p>1.ขาดการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงยังไม่ชัดเจน</p> <p>2.ขาดการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. โรงเรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรม และแนวคิดของชุมชนเข้ามาใช้</p> <p>2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับในศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน</p>	<p>1. ส่งเสริมการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน</p> <p>2. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</p>

จากตารางที่ 4.28 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO การมุ่งเน้น ผู้ปฏิบัติงาน ได้ร่างกลยุทธ์ 1) ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มี ประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมของ องค์กร 3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ 4. ส่งเสริมการประเมินขีดความสามารถของ บุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่าง

ตารางที่ 4.29 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน		
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน		
<p>1.ขาดการสร้างความรู้ความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล</p> <p>2.ไม่มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างแผนกต่างภาระงานและหน้าที่ให้มีประสิทธิผล</p> <p>3. ขาดระบบการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี</p> <p>4. ไม่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</p> <p>5.การเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>6. ขาดการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนดโดยพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>1.ขาดการนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรมองค์การและความคิดเห็นของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน</p> <p>2.แนวโน้มระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อโรงเรียนยังไม่เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน</p>	<p>1. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ</p> <p>2.พัฒนากลวิธีผูกใจผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ</p>

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม (T)	กลยุทธ์ (WT)
<p>ได้รับการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และส่งเสริมการนำความรู้และทักษะ ใหม่มาใช้ในการทำงาน</p> <p>7. กำหนดการประเมินและตัวชี้วัดความ ผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในการประเมิน ความผูกพันและความพึงพอใจของ ผู้ปฏิบัติงานตามความแตกต่างสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มยังไม่ชัดเจน</p> <p>8. ไม่มีการนำผลการประเมินความ ผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับ ผลลัพธ์ของสถานศึกษา</p>		
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
<p>1. ขาดการประเมินความต้องการด้านจิตใจ ความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของ บุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และ อัตรากำลังคนเพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง</p>	ไม่มี	ไม่มี

จากตารางที่ 4.29 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การมุ่งเน้น
ผู้ปฏิบัติงาน ได้ร่างกลยุทธ์ 1) ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมของ
องค์กร และ 2) พัฒนากลวิธีผูกใจผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

4.2.2 ลำดับความสำคัญที่ 2 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

($PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

ตารางที่ 4.30 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ลำดับความสำคัญที่ 2 ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้		
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร		
<p>1. มีกระบวนการเลือก รวบรวม การวิเคราะห์และทบทวนผล ดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน</p> <p>2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการ สร้างนวัตกรรม</p> <p>4. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการ ปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังของ องค์กร</p> <p>5. ทบทวนผลการดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของ องค์กร</p> <p>7. มีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ</p>	<p>1. มีการพัฒนาระบบการวัดผลการ ดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการ เปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>2. วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับ สถานศึกษา คู่ เทียบเคียงและมาตรฐานสากลเพื่อการ ปรับปรุงและพัฒนา</p> <p>3. การนำผลจากการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมา สร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับ</p>	<p>1. เร่งพัฒนาระบบการวัดผล การดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อ เป็นข้อมูลพื้นฐานในการ ตัดสินใจให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>3. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเข้ามามีส่วน ในการ ดำเนินงานขององค์กร</p>

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้		
1. มีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย	1. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งานสอดคล้องต่อทิศทางทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 2. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น	1. ส่งเสริมระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากตารางที่ 4.30 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ได้ร่างกลยุทธ์ 1) เร่งพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ 2) พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจให้ทันสมัยอยู่เสมอ 3) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการดำเนินงานขององค์กร และ 4) ส่งเสริมระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ตารางที่ 4.31 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ
ความรู้

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (ST)
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ		
<p>1. มีกระบวนการเลือก รวบรวม การวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน</p> <p>2. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>3. เลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>4. เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังขององค์การ</p> <p>5. ทบทวนผลการดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ</p> <p>6. มีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ</p>	<p>แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน เช่น ข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมต่างๆ มีมากเกินไปจนไม่สามารถจัดการได้อย่างเป็นระบบ (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1. ส่งเสริมระบบการวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินการวัดผล</p>
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้		
<p>1. มีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์การให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย</p>	<p>ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1. เร่งรัดพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ</p>

จากตารางที่ 4.31 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ได้ ได้ร่างกลยุทธ์ ST คือ 1) ส่งเสริมระบบการวิเคราะห์ สารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินการวัดผล และ 2) เร่งรัดพัฒนาระบบ สารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.32 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ		
ไม่มี	1. โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน 2. โรงเรียนวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงและมาตรฐานสากลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา 3. การนำผลจากการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมาสร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับ	ไม่มี
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้		
1. ไม่มีกระบวนการจัดการสารสนเทศ และความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน 2. การเข้าถึงข้อมูลข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่ทั่วถึง	1. มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 2. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น	1. ส่งเสริมและพัฒนา ระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเร่งด่วน 2. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งนอกและในองค์การอย่างกว้างขวาง

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
3. ไม่มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
4. ไม่มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์		

จากตารางที่ 4.32 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ได้ร่างกลยุทธ์ ได้แก่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเร่งด่วน 2) ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งนอกและในองค์กรอย่างกว้างขวาง

ตารางที่ 4.33 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ		
ไม่มี	แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน เช่น ข้อมูลข่าวสาร นวัตกรรมต่างๆ มีมากเกินไปจนไม่สามารถจัดการได้อย่างเป็นระบบ (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	ไม่มี
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้		
<p>1. การจัดการสารสนเทศและ ความรู้ยังไม่มีระบบข้อมูลไม่ทันเวลาในการใช้งาน</p> <p>2 ครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสำหรับใช้งานได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. ขาดการจัดการความรู้ของ องค์การเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ไม่มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิง กลยุทธ์</p>	ข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ และเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	1.เร่งรัดพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

จากตารางที่ 4.33 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีร่างกลยุทธ์WT 1.เร่งรัดพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

4.2.3 ลำดับความสำคัญที่ 3 การจัดการกระบวนการ (PNI_{modified} = 0.13)

ตารางที่ 4.34 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO การจัดการกระบวนการ

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
ลำดับความสำคัญที่ 3 ด้านการจัดการกระบวนการ		
6.1 การออกแบบระบบงาน		
<p>1. โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน</p> <p>2. โรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</p>	<p>1. ระเบียบราชการ ส่งเสริมเรื่องการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้โรงเรียนดำเนินการบางอย่างเองได้</p> <p>2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับในผลสำเร็จของโรงเรียน</p> <p>3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความร่วมมือในการดำเนินการของโรงเรียน (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ</p> <p>2. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>
6.2 กระบวนการทำงาน		
<p>1. โรงเรียนออกแบบกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ</p> <p>2. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย</p>	<p>1. ทิศทางของการศึกษาเอื้อต่อกระบวนการทำงานของโรงเรียน</p> <p>2. แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา</p>	<p>1. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 4.34 (ต่อ)

จุดแข็ง (S)	โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO)
3. โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด		

จากตารางที่ 4.34 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ SO การจัดการกระบวนการได้ร่างกลยุทธ์ 1) ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ 2) ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ 4) ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.35 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ ST การจัดการกระบวนการ

จุดแข็ง (S)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (ST)
6.1 การออกแบบระบบงาน		
<p>1. โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน</p> <p>2. โรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย</p>	<p>1.ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินบางประเภท เช่น ไฟไหม้ อุทกภัย ขาดต่อการควบคุมหรือป้องกัน (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)</p>	<p>1.ส่งเสริมการออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ</p>
6.2 กระบวนการทำงาน		
<p>1. โรงเรียนออกแบบกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ</p> <p>2.มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย</p> <p>3. โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด</p>	ไม่มี	ไม่มี

จากตารางที่ 4.35 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ STการจัดการกระบวนการ ได้ร่างกลยุทธ์ 1)ส่งเสริมการออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน อยู่เสมอ

ตารางที่ 4.36 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO ด้านการจัดการกระบวนการ

จุดอ่อน (W)	โอกาส(O)	กลยุทธ์ (WO)
6.1 การออกแบบระบบงาน		
โรงเรียนยังไม่ได้ออกแบบระบบงานเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างดีพอ (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	1.ระเบียบราชการส่งเสริมเรื่องการกระจายอำนาจสู่โรงเรียนซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้โรงเรียนดำเนินการบางอย่างเองได้ 2.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมรับในผลสำเร็จของโรงเรียน 3.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความร่วมมือในการดำเนินการของโรงเรียน (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	1.เร่งรัดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
6.2 กระบวนการทำงาน		
1.ยังไม่มี การออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1.โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา 2.แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของ โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	ส่งเสริมกระบวนการทำงานที่สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรอย่างเร่งด่วน

จากตารางที่ 4.36 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WO การจัดการกระบวนการ ได้ร่างกลยุทธ์ คือ ส่งเสริมกระบวนการทำงานที่สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 4.37 การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT ด้านการจัดการกระบวนการ

จุดอ่อน (W)	ภาวะคุกคาม(T)	กลยุทธ์ (WT)
6.1 การออกแบบระบบงาน		
โรงเรียนยังไม่ได้ออกแบบระบบงานเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆ อย่างดีพอ (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	1.ภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินบางประเภท เช่น ไฟไหม้ อุทกภัย ขาดต่อการควบคุมหรือป้องกัน (ข้อมูลจากคำถามปลายเปิด)	1.เร่งรัดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
6.2 กระบวนการทำงาน		
1. มีการออกแบบนวัตกรรมเทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ไม่มี	ไม่มี

จากตารางที่ 4.37 พบว่า การจับคู่ SWOT Matrix สำหรับกลยุทธ์ WT การจัดการกระบวนการ มีร่างกลยุทธ์ WT คือ เร่งรัดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจากภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ

ผู้วิจัยนำผลการสรุปกลยุทธ์ที่ได้จากการ SWOT Matrix จากตารางที่ มาสรุปในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่

ตารางที่ 4.38 สรุปกลยุทธ์ SO ST WO และ WT ที่ได้จากการ SWOT Matrix

SO	ST	WO	WT
ลำดับความสำคัญที่ 1. การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน			
5.1 ผู้ปฏิบัติงาน			
1. ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสิทธิภาพจากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่	1. เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร	1. ส่งเสริมให้มีระบบการถ่ายทอดประสิทธิภาพจากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	1. ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 2. พัฒนากลวิธีผูกใจผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน			
1. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ 2. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะดวกสบาย และ	1. ส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก (รพ. ตำรวจ) คู่เล็ด้านสิ่งแวดล้อม อนามัย และความปลอดภัยของบุคลากร	1. ส่งเสริมการประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน 2. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่าง	ไม่มี

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

SO	ST	WO	WT
<p>ปลอดภัยอยู่เสมอ</p> <p>3. ส่งเสริมการให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีศักยภาพเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p>		สม่ำเสมอ	
ลำดับความสำคัญที่ 2 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้			
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร			
<p>1. เร่งพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>2. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p> <p>3. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการดำเนินงานขององค์กร</p>	<p>1. ส่งเสริมระบบการวิเคราะห์สารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบการประเมินผลการดำเนินการวัดผล</p>	ไม่มี	ไม่มี
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้			
<p>ส่งเสริมระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ</p>	<p>1. เร่งรัดพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเร่งด่วน</p> <p>2. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งนอกและในองค์กรอย่างกว้างขวาง</p>	<p>1. เร่งรัดพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ</p>
ลำดับความสำคัญที่ 3 การจัดการกระบวนการ			
6.1 การออกแบบระบบงาน			
<p>1. ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการ</p>	<p>1. ส่งเสริมการออกแบบระบบงาน และ</p>	<p>1. เร่งรัดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจาก</p>	<p>1. เร่งรัดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจาก</p>

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

SO	ST	WO	WT
<p>ออกแบบงานและกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ</p> <p>2. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>	<p>กระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ</p>	ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ	ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ
6.2 กระบวนการทำงาน			
<p>1. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2. ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง</p>	ไม่มี	ส่งเสริมกระบวนการทำงานที่สร้างนวัตกรรมเทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรอย่างเร่งด่วน	ไม่มี

4.3 ร่างกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำผลการสรุปกลยุทธ์ที่ได้จากการ SWOT Matrix จากตารางที่ 4.5 - 4.11 โดยนำจุดแข็งมาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง เพื่อมาเสริมจุดแข็ง และนำจุดอ่อนมาวิเคราะห์แล้วเสนอกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง เพื่อมาลด/ขจัดจุดอ่อน พร้อมทั้งเสนอวิธีการดำเนินการ ดังแสดงในตารางที่ 4.39

ตารางที่ 4.39 กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1.สร้างคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Value Addition)	1.1 เร่งรัดจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ 3. ปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4. สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด 5. จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง 6. จัดให้มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	1.2 เร่งส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.จัดให้มีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ
	1.3 ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Community Participation in School Culture)	1. มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากร ตลอดจนชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
	1.4 สร้างเสริมสถานศึกษาปลอดภัย (Safety School)	1.ให้มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน 2.มีการกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน 3. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย
	1.5 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร(Capacity Development) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	1.ให้มีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2.ให้มีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรม และแนวคิดของชุมชน 3.กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
2.พัฒนาสังคม ฐานความรู้ (Knowledge Based Society)	2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ (Information System Development) เพื่อเป็นข้อมูล พื้นฐานในการตัดสินใจให้ ทันสมัยอยู่เสมอ	<p>1.ให้มีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน</p> <p>2. ให้มีจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3.ให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.ให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</p> <p>5. ให้มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>6.จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น</p>
	2.2 เร่งพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	<p>1.จัดให้มีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน</p> <p>2.จัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>3.จัดให้มีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน</p> <p>4. ให้มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งนอกและในองค์กรอย่างกว้างขวาง	1. ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร 2. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3.กลยุทธ์ปรับการจัดการกระบวนการองค์กร (Organization Process Improvement)	3.1 เร่งรัดการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ (Emergency Management)	1. มีการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน 2. มีแผนการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ
	3.2 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation) อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ	1. มีการกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. มีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ 3. ให้มีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง
	3.3. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)	1. มีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2. ให้มีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ให้มีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ

ตารางที่ 4.39 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>4. มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน</p> <p>5. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> <p>5. พัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา</p> <p>6. ปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด</p>
	3.4 ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายใน (Internal Control) อย่างต่อเนื่อง	1. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย

จากตารางที่ 4.39 พบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา จากการจัดกลุ่มร่างกลยุทธ์หลัก และร่างกลยุทธ์รอง สามารถกำหนดเป็นร่างกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์หลัก และ 11 กลยุทธ์รอง ดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 1.1 เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 1.2 ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร 1.3 พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอ และ 1.4 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรองรับความเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4.3.2 กลยุทธ์เร่งการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ด้วยข้อมูลสารสนเทศ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจให้ทันสมัยอยู่เสมอ 2.2 เร่งพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ และ 2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งนอกและในองค์กรอย่างกว้างขวาง

4.3.4 กลยุทธ์การจัดการกระบวนการด้วยการออกแบบและกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ได้แก่ 3.1 ส่งเสริมการออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ 3.2 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ 3.3 ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3.4 ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

4.4 ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ร่าง 1)

ดำเนินการ 2 ครั้ง คือ

4.4.1 ครั้งที่ 1 นำผลจากการประเมินร่างกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นร่างที่ 2 ดังตาราง

ตารางที่ 4.40 กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ร่าง 2)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
1.ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)	1.1 เร่งรัดจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ 3. ปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติ งานตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4. สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด 5. จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
		6.จัดให้มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	1.2 เร่งส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	1.มีพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2.มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน 3.จัดให้มีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ
	1.3 ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ (Community Participation in School Culture)	1. มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากรตลอดจนชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
	1.4 สร้างเสริมสถานศึกษาปลอดภัย (Safety School)	1.ให้มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน 2.กำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน 3. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
	1.5 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Capacity Development)	<p>1. ให้มีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะและอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. ให้มีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน</p> <p>3. กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง</p>
2.ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Improvement)	2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ (Information System Development)	<p>1. จัดให้มีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน</p> <p>2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม</p> <p>3. เร่งรัดให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4. ให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งานสอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</p> <p>5. ให้มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์</p> <p>6. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น</p>

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
	2.2 เร่งพัฒนาระบบการวัดผล การดำเนินงาน (Performance Management) ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์ และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน 2. จัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม 3. จัดให้มีการพัฒนาระบบการวัดผลดำเนินการ ให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกโรงเรียน 4. ให้มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ
	2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย การเรียนรู้ (Learning Network) ทั้ง นอก และ ใน องค์กรอย่างกว้างขวาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอก องค์กร 2. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการการ วัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3. ปรับปรุงระบบ และกระบวนการ (Work System and Process Improvement)	3.1 เร่งรัดการออกแบบ ระบบงาน และกระบวนการ ทำงานให้พร้อมต่อภาวะ ฉุกเฉินอยู่เสมอ (Emergency Management)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้ พร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน 2. มีแผนการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการ ดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ
	3.2 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีส่วนในการออกแบบงาน และกระบวนการทำงาน (Stakeholder Participation) อย่างถูกต้องตามระเบียบ ราชการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้ และความสำเเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 2. จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจาก ความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ คู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบ ราชการ 3. จัดระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
	3.3. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2. ให้มีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ให้มีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ 4. มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน 5. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน 6. พัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา 7. ปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
	3.4 .ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายใน (Internal Control)	1. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย

4.4.2 ครั้งที่ 2 การประชุมกลุ่มระดมความคิด (Focus Group) โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ร่าง 3)

ตารางที่ 4.41 กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา (ร่าง 3)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
1.ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)	1.1 เร่งรัดจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Planning)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ 3. ปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4. สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด 5. จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง 6. จัดให้มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
	1.2 เร่งส่งเสริมให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่ 2. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน 3. จัดให้มีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
	1.3 ส่งเสริมการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Community Participation in School Culture)	1. มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นของครูผู้สอนและบุคลากร ตลอดจนชุมชนมาใช้ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
	1.4 สร้างเสริมสถานศึกษาปลอดภัย (Safety School)	1. ให้มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัย การป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน 2. กำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน 3. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความ สะดวกสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย
	1.5 พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (Capacity Development)	1. ให้มีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 2. ให้มีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรม และแนวคิดของชุมชน 3. กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
2.ปรับปรุงการบริหาร ผลการดำเนินงาน (Performance Improvement)	2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ (Information System Development)	<ol style="list-style-type: none"> 1.จัดให้มีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน 2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 3.เร่งรัดให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.ให้มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งานสอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี 5.ให้มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ 6.จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น
	2.2 เร่งพัฒนาระบบการวัดผล การดำเนินงาน (Performance Management)ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	<ol style="list-style-type: none"> 1.จัดให้มีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน 2.จัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม 3.จัดให้มีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกโรงเรียน 4.ให้มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับ กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
	2.3 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งนอกและในองค์กรอย่างกว้างขวาง	1. ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร 2. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
3.ปรับปรุงระบบและกระบวนการ (Work System and Process Improvement)	3.1 เร่งรัดการออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉินอยู่เสมอ(Emergency Management)	1.ออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน 2.มีแผนการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ
	3.2 ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน (Stakeholder Participation) อย่างถูกต้องตามระเบียบราชการ	1. กำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 2.จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ 3.จัดระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง
	3.3. ส่งเสริมกระบวนการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)	1. ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2. ให้มีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและ ความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3. ให้มีการออกแบบกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีปฏิบัติ
		<p>4. มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน</p> <p>5. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> <p>6. พัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา</p> <p>7. ปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด</p>
	3.4 ส่งเสริมความเข้มแข็งของระบบควบคุมภายใน (Internal Control)	1. มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย

4.5 ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อปรับปรุง ได้ กลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 50 วิธีปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.5.1 กลยุทธ์หลัก : ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

4.5.1.1 กลยุทธ์รองที่ 1 : การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning) โดยมีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

- ก. เร่งส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาความรู้เบื้องต้นและความรู้เชิงลึกในงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับสมรรถนะหลักและความท้าทายเชิงกลยุทธ์
- ข. จัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP)
- ค. ปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- ง. สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่สถานศึกษากำหนด
- จ. จัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาวางแผนพัฒนา เป็นรายบุคคล
- ฉ. จัดให้มีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

4.5.1.2 กลยุทธ์รองที่ 2 : พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

- ก. มีพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับการถ่ายทอด ประสบการณ์ จากรุ่นที่มีประสบการณ์สู่รุ่นใหม่อีกเพื่อให้ได้รับการสอนงาน กลยุทธ์ ทัศนคติ และวัฒนธรรมขององค์กร
- ข. มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและ ส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่มีการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน
- ค. จัดให้มีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่นๆที่มีประสิทธิภาพ

4.5.1.3 กลยุทธ์รองที่ 3 : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร(Community Participation in School Culture)

- ก. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดย ยึดถือความศรัทธาของชุมชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล
- ข. มีการนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์กรและความคิดเห็นของบุคลากรตลอดจนชุมชนมาใช้ ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
- ค. พัฒนาผู้นำเครือข่าย เพื่อให้ผู้นำเกิดความมั่นใจในความและความสามารถที่มีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้นำในชุมชนและสถานศึกษา
- ง. สนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.5.1.4 กลยุทธ์รองที่ 4 : พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School)

- ก. ให้มีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน
- ข. กำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี จัดสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน
- ค. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะอาดสบาย และปลอดภัย อยู่เสมอโดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย

4.5.1.5 กลยุทธ์รองที่ 5 : สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร(Empowerment)

- ก. กำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนอง ต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- ข. สรรหา พัฒนาและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นบุคคลที่มีความคิดและวัฒนธรรมที่ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน
- ค. ประเมินความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะและอัตรากำลังคนเพื่อรองรับ

การเปลี่ยนแปลง

- ง. เพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการพัฒนางานและแก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร
- จ. ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น
- ฉ. พิจารณาผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบด้วยระบบ
กรรมาภิบาล

4.5.2. กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement)

4.5.2.1 กลยุทธ์รองที่ 1 : พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development)

- ก. จัดการสารสนเทศของผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน
- ข. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอน บุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม
- ค. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งานสอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ง. จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น
- จ. ให้มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ฉ. เร่งรัดให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.2.2 กลยุทธ์รองที่ 2 : พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement)

- ก. จัดให้มีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียนจัดทำเป็นสารสนเทศ
- ข. จัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาของสถานศึกษา
- ค. จัดให้มีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกโรงเรียน
- ง. ให้มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5.2.3 กลยุทธ์รองที่ 3 : พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ก. ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรการจัดระบบและพัฒนาแหล่งความรู้ ซึ่งหมายถึง องค์กรสถาน ประกอบการ บุคคล ศูนย์ข่าวสารข้อมูล สถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถถ่ายโยง เกิดกระบวนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
- ข. กำหนดบทบาทของเครือข่ายที่มีให้ชัดเจนว่าเพื่อการประสานงาน (Coordination) เพื่อความร่วมมือ (Cooperatoin) เพื่อการทำงานร่วมกัน (Collaboration) หรือเพื่อการมีส่วนร่วม (Participation)
- ค. ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และนำผลมาพัฒนาเครือข่าย

4.5.3 กลยุทธ์หลัก : กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work System and Process Improvement)

4.5.3.1 กลยุทธ์รองที่ 1: ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน(Emergency Management)

- ก. กำหนดระดับภาวะฉุกเฉิน (Emergency Level)ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน แบ่งระดับของเหตุฉุกเฉินให้ชัดเจนว่า เป็น ภาวะฉุกเฉินที่สามารถควบคุมได้ และภาวะฉุกเฉินที่ไม่สามารถควบคุมได้

- ข. มีแผนการทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินเช่นภัยธรรมชาติ
เพลิงไหม้ ภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ซึ่งอาจทำให้เกิดการ
หยุดชะงัก ของการให้บริการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ค. มีแผนการการฟื้นฟูสภาพการเสียหายที่เกิดขึ้น

4.5.3.2 กลยุทธ์รองที่ 2: ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนใน การ ออกแบบงานและกระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation)

- ก. กำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ
ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
- ข. จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน จากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ
- ค. จัดระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการ ยอมรับในผู้
ที่เกี่ยวข้อง

4.5.3.3. กลยุทธ์รองที่ 3 : พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)

- ก. สร้างนวัตกรรมในระบบงานหลัก และงานสนับสนุนในการปฏิบัติงานของ
โรงเรียน
- ข. ออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนอง
งานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- ค. ให้มีการออกแบบงาน นวัตกรรม ที่สนับสนุนกระบวนการหลักที่มุ่งเน้นการ
เรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ
- ง. มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผล
- จ. กำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุง
กระบวนการทำงาน
- ฉ. พัฒนาระบบการทำงานให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา
- ช. พัฒนาหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้
ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด

4.5.3.4 กลยุทธ์รองที่ 4 : พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control System Improvement)

- ก. มีการระบบการควบคุมภายใน ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กรที่จะป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสียที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ
- ข. กำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ของงานที่ประเมินความเสี่ยง และวัตถุประสงค์ของการควบคุมความเสี่ยง
- ค. วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ระบุ ระยะ เวลาที่พบจุดเสี่ยง ดำเนินการปรับปรุงการควบคุมให้มีผลการดำเนินงานที่ดี
- ง. กำหนดเวลาเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนมีการทดสอบและปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) และวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาและ 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1. ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ขั้นตอนที่ 2. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
- ขั้นตอนที่ 3. ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
- ขั้นตอนที่ 4. ประเมินและตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
- ขั้นตอนที่ 5. ปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทั้ง 119 แห่ง โดยเลือกแบบเจาะจงไว้เป็นโรงเรียนทดลอง เครื่องมือ 9 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร และที่เหลือ 110 โรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาทั้งหมด 440 คน

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ตอนที่ 2 กลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา โดยมีสาระดังต่อไปนี้

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา พบว่า

5.1.1.1 ภาพรวม สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาในภาพรวมพบว่า ของค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำองค์การรองลงมา คือ ด้านผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยในระดับมากทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เช่นกัน

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการนำองค์การ และด้านผลลัพธ์รองลงมา คือ ด้านการจัดการกระบวนการด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตามด้วยด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ในภาพรวม เมื่อพิจารณาค่าดัชนีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยภาพรวม พบว่า ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาเท่ากับ 0.12 ($PNI_{modified} = 0.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมา คือ ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($PNI_{modified} = 0.14$) และด้านการจัดการกระบวนการ ($PNI_{modified} = 0.13$) ตามมาด้วยด้านผลลัพธ์

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่อยู่ในลำดับเดียวกัน (PNI_{modified} = 0.12) สำหรับด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำสุด คือ ด้านการนำองค์การ (PNI_{modified} = 0.11)

5.1.1.2 การพิจารณารายด้านและองค์ประกอบหลัก

ก. ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน พบว่าทุกด้านมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการนำองค์การ(Leadership) รองลงมาคือด้านผลลัพธ์ (Results) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) และด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Focus)

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติ ทุกด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ด้าน คือด้านการนำองค์การ (Leadership) และด้านผลลัพธ์ (Results) รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นการจัดการกระบวนการ (Process Management) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Focus)(PNI_{modified} = 0.15) รองลงมาคือด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (PNI_{modified} = 0.14) ด้านที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือด้านการนำองค์การ(Leadership) (PNI_{modified} = 0.11)

ข. การพิจารณารายองค์ประกอบหลัก

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน พบว่า ทุกองค์ประกอบหลักมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดองค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 3 เรื่อง คือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด และผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรคือ รองลงมาคือ เรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์ประกอบหลักที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือเรื่องเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) ของทุกองค์ประกอบหลัก พบว่าลำดับที่ 1 คือ การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมาคือสภาพแวดล้อมในการทำงานและการออกแบบระบบงาน ($PNI_{modified} = 0.14$) องค์ประกอบหลักที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.09$)

5.1.1.3 ด้านการนำองค์กร พิจารณาตามองค์ประกอบหลักคือ **1.การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง**และ**2. ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม** ดังนี้

ก. การนำองค์กรของผู้นำระดับสูง

เมื่อพิจารณาผลการศึกษาด้านการนำองค์กร(Leaderships) ในองค์ประกอบหลักเรื่องการนำองค์กรของผู้นำระดับสูงพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนิยมและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือข้อผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ ผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนิยมและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอก

โรงเรียน รองลงมา มี 2 ข้อ คือข้อผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการดำเนินการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ คือข้อผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.13$) รองลงมาคือข้อ (PNI_{modified} = 0.14) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนับและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.10)

ข. ธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อพิจารณาด้านการนำองค์การ (Leaderships) ในองค์ประกอบหลักเรื่องธรรมชาติและความรับผิดชอบต่อสังคม พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือข้อผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และข้อรองลงมาคือข้อผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์การ (PNI_{modified} = 0.15) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลักสูตร และการบริการทางการศึกษาที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม (PNI_{modified} = 0.14) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.07)

5.1.1.4 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พิจารณาตามองค์ประกอบหลักคือ **1.การจัดทำกลยุทธ์** และ **2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ** ดังนี้

ก. การจัดทำกลยุทธ์

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์ประกอบหลักเรื่อง **การจัดทำกลยุทธ์** พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถานศึกษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ คือข้อโรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่างๆไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และข้อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดมี 2 ข้อ คือข้อกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญและข้อรองลงมาคือข้อ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่

ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของสถานศึกษา

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ คือ 1. ข้อโรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 2. ข้อโรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 3. โรงเรียนมีการรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่างมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 4. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลง โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.12$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ($PNI_{modified} = 0.11$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือกลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.09$)

ข. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาด้าน ในองค์ประกอบหลักเรื่องการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 2 ข้อ คือ 1. โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว และ 2. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รองลงมาคือข้อโรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว

และข้อรองลงมา มี 2 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ 2. โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ ดังนี้ 1. โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ 2. ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการมีแนวโน้มที่สอดคล้องและครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ และ 4. โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบเคียงกับผลงานที่ผ่านมา กับโรงเรียนคู่เทียบเคียงหรือมาตรฐานที่สำคัญอื่นๆ ($PNI_{modified} = 0.13$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคคลและการนิเทศติดตามตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ ($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ(โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ $PNI_{modified} = 0.10$)

5.1.1.5 ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาตามองค์ประกอบหลัก คือ 1. ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ 2. เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ก. ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในองค์ประกอบหลักเรื่อง ความผูกพันของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือข้อการจัดบริการการศึกษาของโรงเรียนมีแนวโน้มทันต่อความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการ

ทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุง การปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการ ปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด มี 2 ข้อ ดังนี้ 1.การจัดบริการการศึกษาของ โรงเรียนมีแนวโน้ม ทันต่อความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ 2. โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความ ผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อรองลงมามี 2 ข้อ 1.โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและ บริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.โรงเรียนพัฒนา ระบบและกลไกหลักในการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการ บริการด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนสร้าง สัมพันธภาพเพื่อสนองต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความ ต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่า ลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักในการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการด้านหลักสูตรและ บริการ การศึกษาอื่นๆ 2. ($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียน จัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.09$)

ข. เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาด้าน ในองค์ประกอบหลักเรื่องเสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ทุก ข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อแนวโน้มการสร้าง ความผูกพัน

ระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ข้อ ดังนี้ 1.การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2.โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และ 3. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท และข้อรองลงมา มี 3 ข้อคือ 1.โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที 2. การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3.แนวโน้มการสร้าง ความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 2 ข้อ ดังนี้ 1. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ ดังนี้ 1. โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท 2.การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมามี 4 ข้อคือ 1.โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไปของโรงเรียน 2. การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. โรงเรียนมี

กระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนและ 4. โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน($PNI_{modified} = 0.13$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อแนวโน้มการสร้างความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ($PNI_{modified} = 0.11$)

5.1.1. 6 ด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พิจารณาตามองค์ประกอบหลัก 1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และ 2. การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้ดังนี้

ก. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

เมื่อพิจารณาด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในองค์ประกอบหลัก เรื่องการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ มีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและข้อโรงเรียนมีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อมีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 4 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการใช้ข้อมูล

สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม 2. โรงเรียนเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ 3. โรงเรียนวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่แข่งและมาตรฐานสากลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา 4. โรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการคิดค้นและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการ แนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน และข้อโรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังขององค์กร ($PNI_{modified} = 0.14$) 3. ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียน และ ข้อมีกระบวนการให้ครูมีส่วนร่วมในการปรับปรุงผลการดำเนินการ ($PNI_{modified} = 0.12$)

ข. การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาด้าน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้องค์ประกอบหลัก เรื่อง การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและ การจัดการความรู้ พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบัน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศ รองลงมาคือ 1.โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 2.โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิง กลยุทธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกันข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อ โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์การให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาคำดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อ โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ขององค์การให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย ($PNI_{modified} = 0.17$) รองลงมา มี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม 2. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์การเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3. โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.14$) ส่วนข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ข้อ โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งาน สอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และ ข้อ ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ โรงเรียนมากยิ่งขึ้น ($PNI_{modified} = 0.07$)

5.1.1.7 ด้าน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาตามองค์ประกอบหลัก 1. การผูกใจผู้ปฏิบัติงานวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ และ 2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังนี้

ก. การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาด้านด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน องค์ประกอบหลักที่ 5.1 พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติเรื่องการผูกใจผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคล และข้อ โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 มี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลักความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวปรับปรุงผลการดำเนินการการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม 2. โรงเรียนกำหนดการประเมินและตัวชี้วัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตามความแตกต่าง

สำหรับผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และ 3. มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.17$) รองลงมาคือชื่อโรงเรียน มีระบบการบริหารค่าตอบแทนการยกย่องชมเชยตลอดจนการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดี และชื่อ. มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมชาติรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ($PNI_{modified} = 0.16$) ชื่อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือชื่อ โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม ($PNI_{modified} = 0.13$)

ข. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

เมื่อพิจารณา ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ในองค์ประกอบหลักเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน พิจารณารายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ทุกชื่อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือชื่อ บุคลากรของโรงเรียน มีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลงมาคือชื่อโรงเรียน การดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือชื่อ โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติเรื่อง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าพบว่าทุกชื่อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือชื่อโรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน และชื่อรองลงมามีค่าเท่ากันถึง 4 ชื่อ คือ 1. โรงเรียนมีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน 2. โรงเรียนกำหนด

คุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3. โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงาน และเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ และ 4. บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมามี 4 ข้อ คือ 1. โรงเรียนมีการสรรหาว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรมและแนวคิดของชุมชน 2. โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มี ศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง 3. โรงเรียนมีการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร 4. โรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดีความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน ($PNI_{modified} = 0.14$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อบุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($PNI_{modified} = 0.11$)

5.1.1.8 ด้านการจัดการกระบวนการ พิจารณาตามองค์ประกอบหลัก 1. การออกแบบระบบงานและ 2. เรื่องกระบวนการทำงานดังนี้

ก. การออกแบบระบบงาน

เมื่อพิจารณาด้านการจัดการกระบวนการ ในองค์ประกอบหลักเรื่อง การออกแบบระบบงานพิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าพบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อโรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง รองลงมาคือข้อ โรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อโรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง และข้อรองลงมาคือข้อมีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือรวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.16$) รองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินคำนึงถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการฟื้นฟูสภาพ ($PNI_{modified} = 0.15$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง($PNI_{modified} = 0.11$)

ข. กระบวนการทำงาน

เมื่อพิจารณาด้านการจัดการกระบวนการ ในองค์ประกอบหลักเรื่องกระบวนการทำงาน พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อแนวโน้มนักสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อมีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อ แนวโน้มนักสำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และข้อรองลงมาคือข้อมีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบและการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย ข้อ โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงานและการรักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษา และข้อโรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อมีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบการทดสอบ และการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสีย

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อมีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.16$) รองลงมาคือข้อโรงเรียนมีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน และข้อมีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน ($PNI_{modified} = 0.14$) ข้อที่มีความต้องการ

จำเป็นต่ำที่สุดคือแนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ($PNI_{modified} = 0.08$)

5.1.1.9 ด้านผลลัพธ์ ด้านนี้เป็นด้านที่มีแต่งค์ประกอบหลัก ไม่ได้กำหนดองค์ประกอบย่อย จึงพิจารณาจากองค์ประกอบหลัก และรายชื่อ ดังนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่อง ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนพิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน รองลงมาคือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน และข้อรองลงมาคือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนสูงกว่าระดับชาติ ($PNI_{modified} = 0.15$) รองลงมาคือข้อนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์เป็นไปตามหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ($PNI_{modified} = 0.10$)

ข. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อนักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน รองลงมาคือข้อการให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อนักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน และข้อรองลงมาคือข้อการให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทั้งสองข้อมีค่าดัชนีเรียงลำดับเท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.09$)

ค. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เมื่อพิจารณาคำผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน รองลงมาคือโรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพผลตามแผนที่กำหนดไว้ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมจากผู้ปกครองและชุมชน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อโรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพแลประสิทธิภาพผลตามแผนที่กำหนดไว้ และข้อรองลงมาคือข้อ โรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

คือข้อโรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครอง และชุมชน

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทั้งสองข้อมีค่าดัชนีเรียงลำดับเท่ากันคือ ข้อ (โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนที่กำหนดไว้และข้อโรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน $PNI_{modified} = 0.11$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.07$)

ง. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อ โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน รองลงมาคือข้อ โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดมี 3 ข้อ คือ 1. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 2. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร 3. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือข้อบุคลากรมีความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน และข้อรองลงมาคือข้อโรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ

ข้อ โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้
ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความ
ต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อ โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์
ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิ
ประโยชน์ของบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมา มี 3 ข้อดังนี้ 1. บุคลากรมีความพึงพอใจ และ
ความผูกพันในการทำงาน 2. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และ
การพัฒนาผู้นำระดับสูงให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ 3. โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตราค่าจ้าง
ขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร ($PNI_{modified} = 0.143$) ข้อที่มีความต้องการ
จำเป็นต่ำที่สุดคือ โรงเรียน ใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน มา
ปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.12$)

จ. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ
กระบวนการ พิจารณาเป็นรายข้อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือข้อโรงเรียนมีความสำเร็จ
ในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ รองลงมาคือข้อโรงเรียนกระบวนการ มีการนำเสนอ
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการ
ปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความ
ต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าทุกข้อมีลำดับที่เท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.12$)

ฉ. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

เมื่อพิจารณาด้านผลลัพธ์ ในองค์ประกอบหลักเรื่องผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ
พิจารณาเป็นรายชื่อ ผลการศึกษาพบว่า

ผลการประเมินสภาพปัจจุบันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ
พบว่า ทุกข้อมีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อโรงเรียน มีการนำเสนอ
ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและ
ความปลอดภัยของสถานศึกษา และข้อแนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่
เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน รองลงมาคือข้อผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติ
ตนตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม และข้อโรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความ
รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียน มีการ
รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาถึงสภาพที่พึงประสงค์ซึ่งหมายถึงสภาพที่คาดหวังหรือเห็นควรให้มีการ
การปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมากที่สุดข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือข้อแนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่
เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน และข้อรองลงมาคือข้อผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการ
ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม และข้อโรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความ
รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือข้อโรงเรียน มีการ
รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์

ผลการประเมินความต้องการเมื่อพิจารณาค่าดัชนีเรียงลำดับความสำคัญของความ
ต้องการจำเป็น (PNI: Priority Need Index) พบว่าลำดับที่ 1 คือข้อโรงเรียน มีการรวบรวม
สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ ($PNI_{modified} = 0.14$) รองลงมา
มี 3 ข้อคือ 1.ผู้บริหารโรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม.
2.โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ 3.
แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน
($PNI_{modified} = 0.12$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือโรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการ
ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัย
ของสถานศึกษา ($PNI_{modified} = 0.11$)

5.1.2 กลยุทธ์ การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็น (ค่าPNI_{modified}) ดังนี้ 1.ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Engagement) 2.ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน(Performance Management Improvement)3.ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work System and Process Improvement)

กลยุทธ์หลักแต่ละกลยุทธ์ มีกลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน(Workforce Engagement) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 5 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1.1 กลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning)
- 1.2 พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 1.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Community Participation in School Culture)
- 1.4 พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School)
- 1.5 สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร(Capacity Development)

2. กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ได้แก่

- 2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development)
- 2.2 พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management)
- 2.3 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work System and Process Improvement) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่

- 3.1 ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน(Emergency Management)
- 3.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation)

3.3. พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)

3.4 พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control System Improvement)

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบ ผู้วิจัยขออภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยใน 2 ประเด็นคือ 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา และ 2. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ผู้วิจัยขออภิปรายผลเรียง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.2.1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ในภาพรวม

5.2.1.1 สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการจัดการกระบวนการ และด้านผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการนำองค์กร แสดงให้เห็นว่า ในด้านการนำองค์กรผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนมาตรฐานสากล มีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์ ในด้านระบบธรรมาภิบาล ผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใส เป็นที่ยอมรับ มีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคม ในด้านบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนกำหนดวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลักสูตร มีการกำกับดูแลให้ผู้เรียน บุคลากร ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โรงเรียนมีแนวโน้มได้รับการยอมรับและสรรเสริญจากชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนในด้านการประพฤติปฏิบัติและหลักจริยธรรม สอดคล้องกับการแสดงความคิดเห็นจากคำถามปลายเปิดว่า

“ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล”

“มีการพยายามสร้างประโยชน์ต่อสาธารณะชน”

คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

“การบริหารจัดการเป็นการกระจายอำนาจโดยเน้นการมีส่วนร่วมมีโครงสร้างการบริหารชัดเจน บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติได้งานระบบการเงิน โปร่งใสตรวจสอบได้ ส่งผลให้นักเรียน ประสบผลสำเร็จ สร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียน”

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

“โรงเรียนมีระบบการบริหารที่ดี เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน”

“ มีการดูแลและบริหารที่ตอบสนองความต้องการความพึงพอใจของนักเรียนอยู่ในระดับดี ได้รับ การยอมรับจากชุมชน”

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

สอดคล้องกับที่ วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การที่ผู้นำระดับสูงเป็นที่ยอมรับในด้านการนำองค์กร จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศได้จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพในภารกิจหลัก (Primary function) และภารกิจสนับสนุน (maintenance function) อย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรมีความซื่อตรง มีระบบบริหารจัดการที่ดี (อ้างถึงในคำเพชร ฐิริปัญญา.2550:261)และสอดคล้องกับแนวคิดของวันชัย ชงชัย (2547) ที่สรุปว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจจากผู้ร่วมงานสามารถโน้มน้าวให้เกิดการตระหนักรู้ในด้านพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำระดับสูงจะยกระดับอุดมการณ์ความเชื่อของผู้ร่วมงาน ตลอดจนการพัฒนาความสามารถผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่มีศักยภาพสูงขึ้นมีศักยภาพมาก สอดคล้องกับ สุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : 300) ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุดในการผลักดันและขับเคลื่อนสถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยการทำงานที่เป็นระบบ การผลักดันความคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การติดตาม การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม เช่นเดียวกับผลการวิจัยของโสภพร ทะโพนชัย (2554 : 77) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการเตรียมการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

ของโรงเรียน เพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้ความสำคัญในการประชุมชี้แจงครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ โรงเรียน มีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนิยมและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมาตรฐานสากลเห็นความสำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เห็นภาพของความสำเร็จของโรงเรียนที่ต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต ได้ชัดเจน การพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญลำดับที่ 3 ของขบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร กล่าวได้ว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อน ถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เอง เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Kotter 1996 : 72) ด้วยเหตุผล คือ ทำให้มองเห็นทิศทางเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไร กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางของหน่วยงาน ช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับภาพสำเร็จของสถาบันการศึกษาในประเทศสิงคโปร์ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ หรือ SQA -Singapore Quality Award คือ ITE (Institute of Technical Education) (ฐานเศรษฐกิจ : 2549)

กุญแจสำคัญก็คือการนำองค์กร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกๆด้านในการพัฒนาองค์กรและพร้อมที่จะก้าวเดินไปใน ทิศทางเดียวกัน ซึ่งการได้รับรางวัล SQA ของสิงคโปร์ สิ่งที่สะท้อนให้เห็นเด่นชัดก็คือ การที่ทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง พัฒนา แก้ไขให้องค์กรที่ตนอยู่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่พร้อมจะก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับ ITE แม้จะขึ้นชื่อว่า เป็นเพียงสถาบันการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษาก็ตาม หากแต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ต้องการผลิตบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ITE เป็นสถาบันอาชีวศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยก่อตั้งขึ้นในปี 2535 เป็นสถาบันอาชีวศึกษาที่มีบทบาทสำคัญในภาคส่วนของการผลิตพัฒนาบุคลากรที่จะ เข้าสู่ตลาดแรงงานของสิงคโปร์ โดยเป็นผู้ให้บริการการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาที่ใหญ่ที่สุดในสิงคโปร์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ITE กล่าวว่า เทคนิคการบริหารงานภายในองค์กรนั้น เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็นพันธกิจขององค์กรเพื่อให้กลุ่มผู้บริหารและพนักงานได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน ภายใต้แนวคิดและนโยบายที่ว่า Total Organization Excellence และสื่อสารลงไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อที่จะได้เดินไปพร้อมกัน ซึ่งในช่วงที่ผ่านมาได้มี

การจัดทำแผนทั้งในแง่ของ ความเป็นเลิศของการเป็นผู้นำ (Leadership) และกระบวนการดำเนินงาน (Planning) โดยได้มีการกำหนดพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังและสื่อสารเพื่อสร้างค่านิยม ITEC ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร อันประกอบด้วย Integrity, Teamwork , Excellence และ Care รวมถึงการจัดทำแผนระยะยาวอีกด้วย

5.2.1.2 ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านการนำองค์กร จะเห็นได้ว่าด้านที่มีความสำคัญมากที่สุดคือด้านการนำองค์กร แม้ว่าผลการวิจัยจะพบว่าในสภาพปัจจุบันนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดแล้วก็ตาม แต่ในสภาพที่พึงประสงค์ก็ยังคงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเช่นเดียวกัน ซึ่งให้เห็นว่าการบริหารสู่ความเป็นเลิศนั้นปัจจัยสำคัญคือการนำองค์กร ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อขึ้นำกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาและใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ผู้บริหารได้ดำเนินการสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลขึ้น และตรงกับเจตนารมณ์ของกระทรวงศึกษาธิการที่ระบุว่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553:บทหน้า) คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง ที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะ พัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ฯลฯ ใน ด้านการศึกษาได้มีการนำแนวทางดังกล่าวประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่างๆอย่างแพร่หลายโดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษา เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุง คุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับที่ ลิปปอนนท์ เกตุทัต (2540: 53-74) และอานันท์ ปันยารชุน

(2540: 38) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกลและสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญ มีคุณธรรมจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร ภาวะผู้นำหากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการ ดังนั้นคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน ได้แก่ความรู้สึกรับผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นเครื่องควบคุม ผู้นำมีความสามารถให้ผู้อื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง มีความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ มีระบบการคิดและการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ เป็นนักวิชาการรู้จักหาความรู้และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง

ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ควรให้ความสำคัญในการสร้างหรือพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนำองค์การ ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหารการที่จะเป็นผู้นำองค์การที่ประสบความสำเร็จได้ผู้นั้นจะต้องบริหาร 3 ปัจจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันได้แก่ การบริหารตนเอง การบริหารคน การบริหารงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนมาตรฐานสากล

5.2.2. กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นในการอภิปรายดังนี้

5.2.2.1 กลยุทธ์ 5 จุดใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement) ประกอบด้วย

5 กลยุทธ์รอง ได้แก่

ก. การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning)

ข. พัฒนาระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System)

ค. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์กร
(Community Participation in School Culture)

ง. พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School) และ

จ. สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร(Empowerment)

ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นอย่างยิ่ง ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรเกือบทุกแห่งได้รับความสำเร็จนั้น เกิดขึ้นจากผู้บริหารจะรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองได้รับการยอมรับ และผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญ ของตนต่อความสำเร็จขององค์กร มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน บรรยากาศที่ดีเหล่านี้ก็เป็นผลมาจากทัศนคติ และการกระทำของผู้บริหาร ผู้บริหารจะมีความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานของเขา คือผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบหลักต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อคุณค่า และความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อผู้บริหารสามารถให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องวิธี จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะมีความยินดีและกระตือรือร้นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเข้าไปแก้ไขปัญหาด้านต่างๆ ด้วยตนเองมากขึ้น แทนที่จะนำปัญหานั้นย้อนกลับไปให้ผู้บริหารอยู่ตลอดเวลา เมื่อผู้ปฏิบัติงาน รู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญแล้วก็จะยอมที่จะให้ความสำคัญกับคุณภาพของงานที่ตนเองทำ รวมถึงชื่อเสียงของตนเองด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภลักษณ์ เศษะพานิช(2550 : 307) ที่พบว่าองค์ประกอบในการพัฒนาระบบบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สำคัญคือองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (อ้างถึงใน สุภลักษณ์ เศษะพานิช.2550), Caron Elizabeth A. และ McLaughlin A. และงานวิจัยของ Ka-ho Mok (2002) ที่ค้นพบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มุ่งงานคุณภาพ การสนับสนุนให้ทำงานร่วมกัน การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร การสนับสนุนช่องทางสื่อสาร ความร่วมมือและการแบ่งปันความรู้ระหว่างแผนก และโรงเรียน การมุ่งมั่นในหน้าที่ที่รับมอบหมาย การมอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกับหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นการจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning)

เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของ บุคลากรอย่างต่อเนื่องในการพัฒนา ความรู้เบื้องต้นและความรู้เชิงลึกในงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ควรจัดให้มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยส่งเสริมให้มีโอกาสพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan (IDP) การพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพของผู้ปฏิบัติงาน เป็นอีกเรื่องหนึ่งในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กร เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี อยากที่จะทำงานอยู่ในองค์กรไปนานๆ ทั้งยังช่วยให้ครูได้เลื่อนขั้น

เลื่อนตำแหน่ง และได้รับค่าตอบแทนที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของ โรงเรียน Community Consolidated School District 15 ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ. 2003(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549: 95) โดย กำหนดแนวทางของระบบค่าตอบแทนและยกย่องชมเชย ดังนี้

- ครูที่ผ่านเกณฑ์การรับรองจากคณะกรรมการการศึกษาของประเทศให้เป็น *Certified Teacher* จะได้รับโบนัสจำนวน 2,500 เหรียญต่อปีนาน 10 ปี มีการมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ
- ผู้อำนวยการจะมีการมอบทุนสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ให้แก่ครูอาจารย์ เจ้าหน้าที่ เพื่อใช้ในการนำความคิดสร้างสรรค์ไปทดลองปฏิบัติ
- การสนับสนุนให้เข้าร่วมโครงการ *Blue Ribbon School of Excellence* ซึ่งผู้ชนะเลิศจะได้รับรางวัล 25,000 เหรียญ รวมทั้งประกาศเกียรติคุณที่ผู้อำนวยการเขตนมอบให้กับโรงเรียน
- การคัดเลือกพนักงานดีเด่นประจำเดือน
- การจัดงานวันขอบคุณพนักงาน มีการให้รางวัล งานเลี้ยง การประกาศเกียรติคุณ และพาไปท่องเที่ยวปีเว้นปี
- การจัดให้มีค่าตอบแทนเพิ่มเติม
- การมอบรางวัลการให้บริการยอดเยี่ยม *Excellence Service Award* ซึ่งมาจากการคัดเลือกของพนักงานกันเอง

และยังสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูของ โรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ.2003 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549 : 97) ซึ่งเห็นความสำคัญและมีวิธิดำเนินการในด้านการผูกใจ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ครูอาจารย์และพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ทุกคนต้องทำแผนพัฒนาตนเองโดยผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ เป็นผู้ทบทวนแผนดังกล่าวให้สอดคล้องกับแผนของเขต และสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ประเด็นการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง(Mentoring System)

โรงเรียนควรมีพี่เลี้ยงและหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ผู้รุ่นใหม่อุดูแลให้ได้รับการสอนงาน กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมขององค์กรมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือเกษียณอายุและส่งเสริม ให้คนรุ่นใหม่มีการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงานจัดให้มีการวางแผนการ

สืบทอด ตำแหน่งหัวหน้างานผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ ตรงกับการวิจัยของ อ้อมอารี สุวรรณศรี (2553 : 228) ว่าการสร้างขวัญกำลังใจให้ครู โดยจะต้องอาศัยผู้นำที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก และจัดพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือสนับสนุนการทำงานแก่ครูในลักษณะกัลยาณมิตร ซึ่งพี่เลี้ยงจะไม่ยึดติดกับตำแหน่งหัวหน้า แต่จะเน้นการพัฒนาการทำงานที่ดีและทิ้งพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาสอดคล้องตามแนวคิดของ Geroy Wright & Anderson Z1998:57-65) ที่ได้เสนอ กลยุทธ์การฝึกสอนหรือการให้คำปรึกษาไว้ นอกจากนี้ยังเสนอให้จัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเองมีสัมพันธภาพที่ดีช่วยให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานเกิดความผูกพันอีกด้วย ยังสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาครูของ โรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ. .2003 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549: 97) ที่มีการจัดระบบพี่เลี้ยง การอบรมสัมมนาการให้ความรู้กับครูใหม่ เช่น การจัด New Teacher Symposium สำหรับ 2 ปีแรกของการทำงาน เป็นต้น

ประเด็นส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ(Community Participation in School Culture)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนถือเป็นภารกิจสำคัญของโรงเรียน โดย ยึดถือความศรัทธาของชุมชนที่มีต่อหน่วยงานหรือต่อบุคคล ต้องนำความคิดที่หลากหลายวัฒนธรรมองค์การและความคิดเห็นของบุคลากรตลอดจนชุมชนมาใช้ ประโยชน์ในระบบงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำเครือข่าย เพื่อให้ผู้นำเครือข่ายเกิดความมั่นใจในความรู้และความสามารถที่มี จัดให้มี แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างผู้นำในชุมชนและสถานศึกษาสนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการวิจัยของประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547:232) ที่เสนอกลยุทธ์ให้มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่มีความชำนาญในสาขาเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของรีนจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ที่ระบุว่า การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น สถานศึกษาจำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน และชุมชนด้วย

ประเด็น พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School)

โรงเรียนต้องมีการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีพัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพอนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัยเพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจาก การทำงาน กำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากรต่อความเป็นอยู่ที่ดี จัด

สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อความสะอาดสบาย และปลอดภัยอยู่เสมอ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553 : 223) ที่เสนอว่าโรงเรียนควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้ครูรับรู้ว่าได้รับการยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น และสอดคล้องกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) โรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ. .2003 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549: 105-106) ที่มีการพัฒนาระบบการจัดการด้านความปลอดภัย สุขอนามัย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ Health & Safety Committee ทำงานร่วมกับผู้บริหารของแต่ละตึกที่เรียกว่า Building Leadership Team ภายใต้งานกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารเขตการศึกษา โดยอาศัยข้อมูลจากพนักงาน ผลการสำรวจพนักงาน รายงานการเกิดอุบัติเหตุ ค่าชดเชยการบาดเจ็บ การขาดงาน การร้องทุกข์ และผลการตรวจสอบจากภายนอกและภายใน ดำรวจความต้องการด้านสิ่งแวดล้อมและจัดทำแผนพัฒนา

ประเด็น สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร(Empowerment)

โรงเรียนควรมีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครูผู้สอนและบุคลากรที่มีศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลักการตอบสนอง ต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สรรหา พัฒนาและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษาโดยเป็นบุคคลที่มีความคิดและวัฒนธรรมที่ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและชุมชน ประเมินความต้องการในการพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะและอัตรากำลังคนเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง เพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการพัฒนางานและ แก้ปัญหาต่างๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์การ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรม และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนเองให้มากยิ่งขึ้น ตรงกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527:126-127) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินงานเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานที่ดีขึ้น บุคลากรที่ทำหน้าที่ไปนานๆ ควรได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถให้มากยิ่งขึ้น

การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐานและให้สามารถ คงสภาพอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้มีความสามารถประกอบอาชีพตาม

ควรแกว้ย และความสามารถ ดำรงตนเป็น พลเมืองดีในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การจัดสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ต้องจัดเป็นตอนเดียวตลอดใช้เวลาเรียน ๖ ปี อยู่ในช่วงอายุ 6-12 ปี การประถมศึกษาถือเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิต อยู่ในสังคมและสำหรับเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น รัฐได้กำหนดไว้ว่าเป็นการศึกษาภาคบังคับและเป็นภาระผูกพันของรัฐที่จะต้องดำเนินการให้ ประชากรในวัยเรียนได้มีโอกาสได้ศึกษาเล่าเรียนอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

การที่จะพัฒนาการศึกษาโดยส่วนรวมให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการ การจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาให้มีประสิทธิภาพเป็นลำดับแรก อันจะส่งผลไปยัง การศึกษาระดับอื่น ๆ หรือการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย การศึกษาระดับประถม ยังเป็นการศึกษาที่จะต่อยอดไปสู่ระดับมัธยมศึกษา โดยชั้นประถมศึกษาจะเน้นศึกษาทางด้านวิชาการ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาในระดับชั้นมัธยมศึกษาในเวลาต่อไป

ครูมีบทบาทที่สำคัญรองจากพ่อแม่ หรืออาจมากกว่าพ่อแม่ก็ได้ ครูมีอิทธิพลต่อความคิด และการพัฒนาของเด็กมาก โดยเฉพาะเด็กในวัยประถมศึกษา ครูแต่ละมีทักษะในการสอนต่างกัน มีบุคลิกภาพและนิสัยไม่ เหมือนกัน ทำให้ครูแต่ละคนปฏิบัติกับเด็กนักเรียนแต่ละคนแตกต่างกันออกไป

ครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาท้องถิ่นตามบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน เนื่องจากครูเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาติดต่อสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้ปกครองโดยตรงครูจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนและเกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในทิศทางที่พึงประสงค์แก่ท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยเฉพาะครูประถมศึกษาซึ่งมีจำนวนมากที่สุดและใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด สังคมยอมรับเพราะถือว่าครูเป็นผู้มีความรู้สูง

โรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับศึกษามีกระจายทั่วทุกภูมิภาค ทุกจังหวัดทั่วประเทศ นับได้ว่าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นฐานที่แข็งแกร่งต่อยอดให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาต่อไปในระดับมัธยม และอุดมศึกษา และสู่การประกอบอาชีพได้อย่างเต็มตามศักยภาพของตนเอง การผูกใจครูให้มีกำลังใจในการทำงานจึงถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง

5.2.2.2 กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance

Management Improvement) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังนี้

ก. พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development)

ข. พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement)

ประเด็นพัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information System Development)

สถานศึกษาควรจัดการสารสนเทศของผลการดำเนินงาน และองค์ความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน ให้มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอน บุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้วยฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ทำให้ข้อมูลสารสนเทศทันสมัยพร้อมใช้งานสอดคล้องต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี จัดระบบข้อมูลสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งานเป็นที่ยอมรับและสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้นให้มีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์เร่งรัดให้มีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550:127) ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก จัดสรรงบประมาณให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษาและนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเพียงพอ จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมเพียงพอ

ประเด็น พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Management Improvement)

สถานศึกษาจัดให้มีกระบวนการเลือก รวบรวมการวิเคราะห์และทบทวนผลดำเนินการโดยรวมของโรงเรียนจัดทำเป็นสารสนเทศ จัดให้มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาของสถานศึกษา จัดให้มีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการแนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายใน และภายนอกโรงเรียน ให้มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการ ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

โรงเรียน The Pearl River School District ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัล MBNQA Winner ประจำปี ค.ศ. 2003 (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549: 115-116) จัดตั้งระบบ PRSD Data Management มีคณะกรรมการเป็นผู้คัดเลือกตัวชี้วัดและข้อมูลที่ต้องการ คณะจารย์ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ จะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลให้ จัดเป็นคู่มือมาตรฐานและมีการปรับปรุงทุกปี ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลของ PRSD แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับเขต ระดับตึก ระดับห้องเรียน และระดับบุคคล

ประเด็นพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้(Learning Network)ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ให้มีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรการจัดระบบและพัฒนาให้แหล่งความรู้ ซึ่งหมายถึง องค์กรสถานประกอบการ บุคคล ศูนย์ ข่าวสารข้อมูล สถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้สามารถถ่ายโยง เกิดกระบวนการ เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน กำหนดบทบาทของเครือข่ายที่มีให้ชัดเจนว่าเพื่อการประสานงาน (Coordination) เพื่อความร่วมมือ (Cooperatoin) เพื่อการทำงานร่วมกัน (Collaboration) หรือเพื่อการมีส่วนร่วม (Participation) ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนในการการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้และนำผลมาพัฒนาเครือข่าย สอดคล้องกับงานวิจัยของประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) พบว่าผู้บริหารต้องมีทักษะในการสร้างเครือข่ายมีส่วนร่วมขององค์กรต่างๆ เช่น ภาครัฐกิจ สถาบันการศึกษาอื่น ๆ ในพื้นที่ เพื่อเป็นการเพิ่ม โอกาสในการนำทรัพยากรและภูมิปัญญาในแต่ละวิชาชีพมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สอดคล้องกับสอาดจิต เพ็ชรมีศรี (อ้างถึงในศาลินา บุญเกื้อ) ได้เสนอแนวคิดว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสาร การแข่งขันระหว่างองค์กร และความทันสมัย

ทางวิชาการส่งผลให้ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือในการทำงานในรูปแบบเครือข่าย (Network) ระหว่างองค์กรต่างๆจึงเป็นแนวทางอันเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้น

5.2.2.3 กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ(Work System and Process Improvement) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ

- ก. ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management)

- ข. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation)
- ค. พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)
- ง. พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control System Improvement)

ประเด็นออกแบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Management)

สถานศึกษาต้องมีแผนการรองรับภาวะฉุกเฉิน ควรกำหนดระดับภาวะฉุกเฉิน (Emergency Level) ให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน แบ่ง ระดับของเหตุฉุกเฉินให้ชัดเจนว่าเป็น ภาวะฉุกเฉินที่สามารถควบคุมได้ และภาวะฉุกเฉินที่ไม่สามารถควบคุมได้ มีแผนการทำงานให้พร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินเช่นภัยธรรมชาติ เพลิงไหม้ ภัยคุกคามทางคอมพิวเตอร์และเครือข่าย ซึ่งอาจทำให้เกิดการหยุดชะงัก ของการให้บริการในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีแผนการการฟื้นฟูสภาพการเสียหายที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับที่กฤษฎา ประเสริฐสุโข (Online) ให้แนวคิดว่าแผนฉุกเฉิน (Emergency Plan) หมายถึงแนวทางหรือวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ เพื่อใช้ในขณะเกิดภาวะฉุกเฉินขึ้นในองค์กร หลักการสำคัญในการจัดการภาวะฉุกเฉิน 1. ช่วยชีวิต (Rescue) 2. ควบคุมเหตุการณ์ (Incident Control) 3. จำกัดความเสียหาย (Damage Control) โดยมี แนวทางในการเตรียมการเพื่อรับภาวะฉุกเฉิน 8nv 1. สำรวจพื้นที่ปฏิบัติงาน และกิจกรรมหลักขององค์กร 2. กำหนดสถานะการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ 3. จัดเตรียมแผนฉุกเฉิน และอุปกรณ์ที่จำเป็น 4. จัดการฝึกอบรม ฝึกซ้อม และตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ 5. ปรับปรุงแก้ไขแผน และอุปกรณ์

ประเด็นส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนในการออกแบบงาน และ กระบวนการทำงาน(Stakeholder Participation)

สถานศึกษาควรกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน จากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ จัดระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับ อัครายุทธ์ ศรีใจอินทร์ (2552) ที่ได้เสนอ

กลยุทธ์การจัดตั้งศูนย์บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางวิชาการในโรงเรียนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน และสถาบันอื่นๆ

ประเด็นพัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and Innovation)

สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมในระบบงานหลัก และงานสนับสนุน ในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยีและความรู้ขององค์กรเพื่อ ตอบสนอง ทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้มีการออกแบบงาน นวัตกรรม ที่สนับสนุน กระบวนการหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ มี วิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผล กำหนดมาตรการและ แนวปฏิบัติที่ใช้ในการควบคุม และปรับปรุง กระบวนการทำงาน พัฒนาระบบการทำงานให้ ทันกับความต้องการและทิศทางของการศึกษาพัฒนาหลักสูตรและบริการทางวิชาการเพื่อเพิ่ม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุดสอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้าน เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 9 เทคโนโลยีเพื่อ การศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543 : 3-6) ที่กำหนดว่า

“..รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียน ตำราหนังสือ ทาง วิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น ให้มีการพัฒนา บุคลากรทั้งด้านผู้ผลิต และผู้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการผลิต รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีสิทธิได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้มีความรู้และทักษะเพียงพอ ที่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต..”

ประเด็นพัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control System Improvement)

ดำเนินการมีการระบบการควบคุมภายใน ในการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ขององค์กรที่จะป้องกันข้อผิดพลาดและความสูญเสียที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพกำหนดกระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม ของงานที่ประเมินความ เสี่ยงและวัตถุประสงค์ของการควบคุมความ เสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ระบุ ระยะเวลาที่พบจุดเสี่ยง ดำเนินการปรับปรุงการควบคุมให้ มีผลการดำเนินงานที่ดีกำหนดเวลาเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนมีการทดสอบและ

ปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ สอดคล้องกับ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (Online) เสนอแนวคิดของการควบคุมภายในว่า เป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ มิใช่ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินการ (Executing) และการติดตามผล (Monitoring) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลด้วยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุมและกิจกรรมต่าง ๆ การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

(1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีนโยบายให้โรงเรียนมาตรฐานสากลมีลักษณะพิเศษในด้านการคัดเลือกและการดำรงตำแหน่งของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “ผู้บริหาร” ต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพวิชาการ (Academic Potentiality) เป็นฐานรองรับ “ความเป็นเลิศทางวิชาการ” เพื่อมุ่งมั่นสร้างคุณภาพที่เป็นเลิศได้ตามศักยภาพ ความพร้อม และบริบทของโรงเรียน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีความพร้อมสูงในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ พบว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรและมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่บุคลากร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน สามารถนำจุดแข็งและโอกาสนี้พัฒนาคุณภาพทางวิชาการสู่ความเป็นเลิศได้

(2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคควรวางแผนการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในปัจจุบัน และผู้ที่จะมาบริหารในอนาคต ให้มีความรู้ ความเข้าใจทั้งในด้านการนำองค์กรและ การมีธรรมาภิบาล และกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้บริหารที่เหนือกว่ามาตรฐานทั่วไป

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลมีผู้บริหารโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคม ในด้านบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พบว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรและมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่บุคลากรได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมสูงในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปรากฏชัดเจนจากการวิจัย

(3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรผลักดันให้เกิดความร่วมมือเชิงพื้นที่จากทุกภาคส่วน ทั้งในระดับจังหวัด ระดับท้องถิ่น และระดับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการศึกษา สร้างพื้นที่ชุมชนให้เป็นหมู่บ้านแห่งการเรียนรู้ ทุกสถานประกอบการ ทุกอาชีพในชุมชนต้องพร้อมเป็นแหล่งวิทยากรให้กับโรงเรียน ครู และนักเรียน

เนื่องจากจากผลของการวิจัยพบว่าโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่งบุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน เป็นโอกาสของโรงเรียนที่จะได้รับความร่วมมือ ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมในการดำเนินงาน และร่วมในการประเมินผล ซึ่งอยู่ในรูปของคณะกรรมการความร่วมมือ

(4) โรงเรียนควรวางแผนด้านอัตรากำลังการให้ความสำคัญในการดูแลครูดีเพื่อให้ครูคงอยู่ในอาชีพ และได้รับการยอมรับจากสังคม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและประเภทของลักษณะงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละกลุ่มบุคคลไม่มากนัก และยังไม่มีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ขาดการการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของโรงเรียน

(5) โรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการจัดตั้ง “ศูนย์แห่งความเป็นเลิศ” (Excellence Center) สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้ร่วมดำเนินการกันในลักษณะของเครือข่าย (Learning Network) ให้สามารถสนองต่อระบบการพัฒนาองค์ความรู้ในลักษณะบูรณาการได้

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนยังขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม ยังไม่มีกระบวนการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่มีระบบ ข้อมูลและสารสนเทศคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน

(6) โรงเรียนควรให้ความสำคัญในการสร้างระบบบริหารจัดการและโครงสร้างด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Managements) ทั้งที่อยู่ภายในระบบราชการและที่อยู่นอกระบบราชการ ให้มีหน่วยปฏิบัติเฉพาะเรื่องข้อมูลสารสนเทศ (Data Center)

เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนยังขาดการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ และมีความต้องการในการพัฒนาในระดับสูง ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศยังไม่ทั่วถึงสำหรับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5.3.2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งแม้ว่าจะได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และความเห็นจากคำถามปลายเปิดแล้วก็ตาม ซึ่งหากต้องการรายละเอียดข้อมูลเพิ่มเติมให้ลึกซึ้งมากขึ้น ควรได้ลงพื้นที่เพื่อเจาะลึกเชิงคุณภาพกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของโรงเรียนต่างๆ เพราะจะทำให้ได้ตัวชี้วัดที่สามารถอธิบายถึงบริบทของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน

(2) ควรมีการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในโรงเรียนมาตรฐานสากลในรุ่นที่ 2 ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เข้าร่วมโครงการ หรือโรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับมัธยมศึกษา เนื่องจากในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะ โรงเรียนมาตรฐานสากลในรุ่นที่ 1 เท่านั้น และเป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ยังไม่ครอบคลุมถึงโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา

(3) ควรวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและพัฒนาครูโรงเรียนมาตรฐานสากลแบบเข้มข้น (Intensive) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าเพราะเป็นองค์ประกอบหลักที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนมาตรฐานสากลสู่ความเป็นเลิศ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กระทรวงการต่างประเทศ. (ออนไลน์). 2553. แหล่งที่มา: <http://www.mfa.go.th/main>.
[20 ธันวาคม 2555]

กระทรวงศึกษาธิการ. (ออนไลน์). 2555. แหล่งที่มา : <http://www.moe.go.th/websm/2011/mar/107.htmlX> . [20 ธันวาคม 2555]

กฤษฎณา สุวรรณภักดีและคณะ. 2548. **Strategic Planning การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

การควบคุมคุณภาพโรงเรียนในอังกฤษ. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา :
<http://edunews.eduzones.com> [2 เมษายน 2553]

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) [ออนไลน์] 2553.
แหล่งที่มา : <http://202.28.94.202/wichuda/qa/km/swot.doc> [19 กันยายน 2553]

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. **แนวโน้มการศึกษาไทยในครึ่งทศวรรษหน้า**[ออนไลน์] 2553.
แหล่งที่มา : <http://www.kriengsak.com/content/> [19 กรกฎาคม 2553]

โกศล อินทวงศ์. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อประสิทธิภาพในอนาคต.วารสารการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ปีที่ 1, ฉบับที่ 1, (ต.ค.-ธ.ค. 2548) : 29-45

ข่าวการศึกษา. (ออนไลน์).2555 แหล่งที่มา : <http://edunews.eduzones.com>[20 ธันวาคม 2555]

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,สำนักงาน. 2553. **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ**.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

คณาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. **อนาคตอุดมศึกษาไทย ภายใต้กระแสการค้าเสรีข้ามชาติ**.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

- คำเพชร ฎิริปัญญา. 2550. การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานอันอุดมศึกษาไทยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฬารักษ์ มาเสถียรวงศ์. 2552. การวิจัยเรื่อง “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคต เพื่อเด็กและเยาวชนไทย. วารสารจุฬาสัมพันธ์ 52, บทคัดย่อ.
- เฉลิม สุขนันท์. 2549. การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียน บ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชนิกานต์ ถาวรยุติการต์. 2550. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรตามแนวคิดของ Malcolm Baldrige กรณีศึกษาเทศบาลนครนนทบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ชรัติ อุ่มสัมฤทธิ์. แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา. [ออนไลน์] 2553. แหล่งที่มา : www.taharn.net/charat/doc/1.doc [10 ธันวาคม 2553].
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2546. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ(Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) , กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูเพ็ญ วิบูลสันติ. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน (จุดด้อย)โอกาสและอุปสรรค (ความเสี่ยง)ขององค์กร (SWOT Analysis) [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.pharmacy.cmu.ac.th/pharmcare/pharad/swot982.htm> [10 ตุลาคม 2553]
- ฐานเศรษฐกิจ. ย้อนรอยแยกกลยุทธ์ผู้ชนะคว่ำ SQA ปี 2548. ฉบับวันศุกร์ ที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ. 2549
- ดาลัย ช่างน้ำ. 2548. ความคิดเห็นของผู้สอนสถาบันการอาชีวศึกษาภาคกลาง3ต่อการนำรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรมาใช้ในการบริหารงานวิชาการ. วิทยานิพนธ์ (ค.ม.) สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- ทัศนีย์ ตั้งบุญเกษม. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์. [ออนไลน์]. 2550. แหล่งที่มา : <http://s-hatcore.blogspot.com/> [11 มกราคม 2553].
- ทัศนีย์ โพธิสรณ์. วิชาการจัดการคุณภาพ ,บทเรียนบนเครือข่าย (E-Learning Courseware (05-330-313). [Online]. Available from : <http://uhost.rmutp.ac.th/tasanee/p/> [2 เมษายน 2553]
- ทอง สุวรรณชาติ. 2543. ศึกษาพฤติกรรมการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดระยอง.
- ชนิก คุณเมธิกุล. 2552. การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท โยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- บวรศิลป์ เขาวนัชนี. 2547 การประยุกต์ใช้เกณฑ์ด้านการศึกษาของมัลคอล์มบัลดริจ (Malcolm Baldrige Educational Criteria) เพื่อบูรณาการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา. วารสารประกันคุณภาพ. 5(1): 1 – 12.
- ปณิดา สฤณีพิรพันธุ์. 2551. การศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์สู่การจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนกำแพงวิทยา. งานวิจัยทางการศึกษา.
- ประทุม รอดประเสริฐ. 2543. นโยบายและการวางแผน:หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ประคิษฐ์ อารยะการกุล. 2547. การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544. การนำเสนอรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท โยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญาการศึกษาไทยสู่การปฏิรูปการศึกษา[ออนไลน์] 2554. แหล่งที่มา : http://school.obec.go.th/sup_br3/ed_2.htm. [10 มกราคม 2554]

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. 2552. การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. แนวคิดและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์(Strategic Planning). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

พร้อมพล แทนศิริ. 2550. การศึกษาสถานภาพการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน **Malcolm Baldrige**ของโรงพยาบาลกรุงเทพแผนกผู้ป่วยนอก. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยบูรพา.

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. 2540. การพัฒนาระบบการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิศมัย แก้วเจริญผล. 2545. การศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ, และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาพรวม (Overview) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์[ออนไลน์] 2554. แหล่งที่มา : http://www.tct.ac.th/PongsakS/sm_lecture_01.htm [01 มกราคม 2554]

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์. 2545. การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รองศาสตราจารย์นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. การจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่พาองค์การสู่ความเป็นเลิศ [ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา : <http://www.ejobeasy.com/kmdetail>. [22 พฤษภาคม 2555]

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. 2550. การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ. (2548 : 79) . การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผน
องค์การสู่ ความเป็นเลิศ .กรุงเทพมหานคร: อินโฟกราฟฟิค
- วันชัย ชงชัย. 2547. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร
งบประมาณ แบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปริญญา
ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.**
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. 2541. **TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000.** กรุงเทพฯ : ทีพีโอพับลิชชิ่ง.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **มุ่งสู่ความเป็นเลิศ.** [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา : [http://
www.industry.go.th/assa/Lists](http://www.industry.go.th/assa/Lists). [2 เมษายน 2553]
- วิทยา สุหฤตดำรง และนราศรี ถาวรกุล. 2546. **กำจัดจุดอ่อน TQM ด้วย Six Sigma.** Industrial
Technology Review. 125 – 127.
- ศาสตราจารย์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์. **แนวทางปลูกและเก็บเกี่ยวทุนมนุษย์ในยุคหลังวิกฤต
มหาอุทกภัย แนวทางปลูกและเก็บเกี่ยวทุนมนุษย์ ในยุคหลังวิกฤติมหาอุทกภัย.**
[ออนไลน์]. 2555. แหล่งที่มา : <http://www.jobthai.com/jobspaper/media>. [15พฤศจิกายน
2555]
- ศานิตย์ เขยหุ่ม. 2543. **แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.**
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2545. **สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัย พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2541. **กลยุทธ์การตลาด การบริหารการตลาด และกรณีศึกษา.**
กรุงเทพฯ : ดวงกมลสมัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. 2551. **การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ของบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต : เปรียบเทียบระหว่างโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) และ
โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.**

- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2546. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และ สถานศึกษาเพื่อรับรางวัลพระราชทาน ประจำปี2546.กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. 2553. สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย. คู่มือการบริหารจัดการ ระบบคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย. สุกัลักษณ์ เศษระพานิช. 2550. ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ สถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549. เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. กรุงเทพมหานคร.บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- สภาการศึกษา,สำนักงานเลขาธิการ. 2549. การวิจัยเปรียบเทียบการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ ในกลุ่มอาเซียน. พิมพ์ครั้งที่ 1.กรุงเทพมหานคร.
- สภาการศึกษา,สำนักงานเลขาธิการ. 2549. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2552.พิมพ์ ครั้งที่ 2 บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัดกรุงเทพมหานคร.
- สภาการศึกษา,สำนักงานเลขาธิการ.เอกสารรายงานการประชุมสัมมนาระดมความคิดเห็นต่อร่าง รายงานผลการวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยสู่สากล เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2551 ณ โรงแรมปรี๊นซ์พาเลซ.
- ลีปพนนท์ เกตุทัต. 2540. วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง ในภาวะผู้นำ ความสำคัญต่อ อนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.
- สมชาย เทพแสง. 2548. การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขต พื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. วารสารศึกษาศาสตร์. 16(2): 75 – 88.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. 2545-2546.เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อ ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาชั้นนำ. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วม เอกชน รุ่นที่ 15.วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.

สมโภชน์ นพคุณ. “การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ”. ข่าวนักบริหาร. (กรกฎาคม – กันยายน 2541)
หน้า 17 – 22.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. 2546. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูแคชั่น
อินโดไชน่า จำกัด.

สุธี ปิงสุธิวงศ์. TQM กับ TQC หรือจะต่างกันเพียงชื่อ. Productivity World 14,83 (พ.ย.-ธ.ค.52)
79-86.

สุเมธ พิรวุฒิ. TQA ตามแบบฉบับ Malcolm Baldrige. เมดิคอลไทม์. 11(242): 8 - 11. 2552.

สุรศักดิ์ ยี่เหล็ก . 2550. การศึกษาผลการพัฒนาคุณภาพวิชาการด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์
โรงเรียนปะเหลียนผดุงศิษย์. งานวิจัยทางการศึกษา.

สุวิมล ว่องวานิช. 2548. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สทศ. วิกฤตการศึกษาไทย. (ออนไลน์) 2555. แหล่งที่มา: <http://www.niets.or.th>. [20 ธันวาคม
2555]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. 2533. “แนวทางการ
ดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล” กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่ง
ประเทศไทยจำกัด.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการ
ควบคุมภายใน[ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://web.agri.cmu.ac.th/qa/ICS.html> [20
ธันวาคม 2555]

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555-2556 : 174) เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ:
บริษัท พงษ์วรินการพิมพ์ จำกัด

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (ออนไลน์). 2555. แหล่งที่มา: http://www.onec.go.th/onec_web/page) [20 ธันวาคม 2555]

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ. 2553. แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ.

โสภภาพร ทะโพนชัย. 2554. สภาพความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อรองรับ การเข้าสู่โรงเรียน มาตรฐานสากล ของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อานันท์ ปันยารชุน. 2540. ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ไทย.

อุไรพรรณ เจนวนิชยานนท์ . 2536. การพัฒนาการจัดเก็บระบบข้อมูลพื้นฐานเพื่อการวางแผนและ การพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ดุขฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์

อ้อมอารี สุวรรณศรี. 2553. การพัฒนากลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Assael, Henry. **Marketing: principle & strategy**. Texas: The Dryer Press, 1993.

Baldrige National Quality Program :**Educational Criteria for performance excellence (2009-2010)**: [Online]Availablefrom:www.baldrige.nist.gov.[2010/1/10]

Brent D. Ruben. **Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education. The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework**. Center for Organizational Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 3, 2007 **Development and Leadership. Rutgers University**. New Brunswick, New Jersey, USA.

Brent D.R., et. al. (2007). **Evaluating the impact of organizational self-assessment in higher education The Malcolm Baldrige/Excellence in Higher Education framework**.Leadership &Organization Development Journal. 28(3): 230-250.

CertoSamuel C; J. Paul Peter. 1991. **Strategic Management: Concepts and Applications.**

McGraw-Hill College.

Compton-Lilly, C. 2010. **Making sense of time as context: Theoretical affordances of chronotopes in the study of schooling and school success** (WCER Working Paper No. 2010-11). Retrieved from University of Wisconsin–Madison, Wisconsin Center for Education Research website.

Deborah F. B. 2009. **Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education.** Journal of Education for Business. 275 – 282.

Deborah F Beard. **Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education.** Journal of Education for Business May/June 2009 275-282, Southeast Missouri State University.

ERIC Digest. 2000. **“World-Class Standards” and Local Pedagogies: Can We Do Both?**.ERIC Custom Transformations Team.

European Quality Award : EQA [Online]. Available from : <http://www.europeanquality.co.uk/faq> [Oct.2010]

Fidler Brian ,**Strategic Management for School Development.** London, Chapman Publishing,2002.

George P. **The changing World of School Administration.** Tenth annual NCPEA yearbook. 2002.

Global trends-The World in 2030. เอกสารสรุป การประชุมผู้นำประเทศอาเซียน กองอาเซียน 3 กรมอาเซียนกระทรวงการต่างประเทศ.[Online]. 2548. Available from: www.freeworldacademy.com/globalleader/trends.htm [12 กรกฎาคม 2553]

Gregory M. Bounds. 1994. **Beyond Total Quality Management : toward the Emerging Paradigm.** Newyork.

J. Carlos Bou-Llusar. Et al. 2008. **An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model.**Journal of Operations Management.

John S. Oakland.**Total quality management: the route to improving performance.**Butterworth - Heinemann Limited,UK. 1993

Journey: Use of Baldrige Criteria and the OccupationalNetwork DatabaseJournal of Leadership & Organizational Studies. 17(156) .2010.

Kaho Mok. **Decentralization and marketization of education in Singapore: A Case study of the School excellence model.** Journal of educational administration volume 41,November 4, 2003

Ladda Grote C204308 1-2007[Online] [http:// www.sut.ac.th/ist/coursesonline](http://www.sut.ac.th/ist/coursesonline) [2010/07/12]

Leslie W.Rue and Lloyd L. Byar. 2000. **Human Resource Management.** WEBSTER UNIVERSITY PDF Ebook.

Mohammed Arif. **Baldrige theory into practice:a generic model.** International Journal of Educational Management Vol. 21 No. 2, 2007pp. 114-125. Dubai. Emerald Group Publishing Limited.

Mirella M., Kees A. And Robbert H. **Performance improvement based on integrated quality management models: what evidence do we have?** A systematic literature review. International Journal for Quality in Health Care. 19(2): 90–104.2007.

Mohammed Arif. **Baldrige theory into practice: a generic model.** International Journal of Educational Management. Vol. 21 No. 2, 2007. pp. 114-125, 2007.

Samy M. and Cook K. **Perceived school effectiveness: case study of a Liverpool college.** International Journal of Educational Management. 23(2): 185 – 198. 2009.

The National Governors Association, the Council of Chief State School Officers, and Achieve, Inc. **Benchmarking for Success: Ensuring U.S. Students Receive a World-Class Education**. 2008.

Thomas R.A. World Class Standard: The Mathematical Sciences Education Perspective. **Paper presented at the Annual Meeting of the National Council on Measurement in Education** (New Orleans, LA.) .1994.

Thompson Kenneth R. and Koys Daniel J. **The Management Curriculum and Assessment**.

Webster Dictionary . [Online]. Available from : <http://www.websters-online-dictionary.org>

[2553, រោងចក្រ 2]

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ ประถมศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์ ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ SWOT Analysis

3. แบบสอบถามชุดนี้ เป็นความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเพียงผู้เดียวเท่านั้นและข้อมูลที่ตอบ จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของท่าน ขอความกรุณาใช้ดุลยพินิจในการตอบความจริง เพราะจะมีค่ายิ่งที่ทำให้ทราบข้อเท็จจริง ที่จะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา สามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ต่อไป

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามแต่ละตอนที่กำหนดให้ครบถ้วน และขอได้โปรดนำแบบสอบถามของผู้อำนวยการ จำนวน 1 ฉบับ รองผู้อำนวยการจำนวน 1 ฉบับ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 1 ฉบับ และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 1 ฉบับ รวมทั้งสิ้นจำนวน 4 ฉบับใส่ซองที่แนบมาพร้อมกันในซองเดียวกันทั้งหมด ส่งคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 หรือโดยเร็วที่สุดเท่าที่ท่านจะกรุณาจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางราตรี ศรีไพรวรรณ

นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาศาสตร์

คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและสภาพทั่วไปของโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย✓ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน
ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี
 40 - 49 ปี 50 ปีขึ้นไป

3. ท่านปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง

- ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ
 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษา

4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 9 ปี
 10 – 14 ปี 15 ปีขึ้นไป

5. สถานศึกษาแห่งนี้เป็นสถานศึกษาขนาด.....

- ใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)
 ใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500-2,499)
 กลาง (จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)
 เล็ก (จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 500 คน)

6. ระดับผลการประเมินคุณภาพจาก สมศ. รอบที่ 2

- ดีมาก ดี
 พอใช้ ปรับ

7. การได้รับรางวัล “โรงเรียนรางวัลพระราชทาน”

- ไม่เคย
 เคย (ระบุ) ปี พ.ศ.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

คำชี้แจงขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “สภาพปัจจุบัน” และ “สภาพที่พึงประสงค์”

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึงต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม (เฉพาะข้อ 1.)

รายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. การนำองค์การ : Leadership										
1.1การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : Senior Leadership										
(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม										
1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน				✓		✓				

1. หมายถึงท่านเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมโดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันในระดับน้อยและท่านต้องการ/พึงประสงค์ให้มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

จบตัวอย่าง

รายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
33.	โรงเรียนสร้างสัมพันธภาพเพื่อสนองต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
34.	โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจและสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Voice of the Customer											
(1) การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
35.	โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไปของโรงเรียน										
36.	โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที										
37.	การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
(2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
38.	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน										
39.	โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน										
(3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย											
40.	โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท										
41.	การใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการคาดการณ์และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
42.	แนวโน้มการสร้าง ความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ										

รายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
95.	นักเรียนและผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และ กิจกรรมพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน										
96.	การให้บริการของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของ ผู้ปกครองและชุมชน										
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด: Budgetary, Financial, and Market Outcomes											
97.	โรงเรียนมีการดำเนินการการใช้ทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแผนที่กำหนดไว้										
98.	โรงเรียนมีแนวโน้มที่สามารถระดมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรม จากผู้ปกครองและชุมชน										
99.	โรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่นิยมของผู้ปกครองและชุมชนในการส่ง บุตรหลานมาเรียนที่โรงเรียน										
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน: Workforce- Focused Outcomes											
100.	บุคลากรมีความพึงพอใจ และความผูกพันในการทำงาน										
101.	โรงเรียนใช้ผลการประเมินและความพึงพอใจ และความผูกพันใน การทำงาน มาปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน										
102.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการ พัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูงให้ผู้เชี่ยวชาญของทราบ										
103.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังจิตความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร										
104.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และ สิทธิประโยชน์ของบุคลากร										
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ: Process Effectiveness Outcomes											
105.	โรงเรียนมีความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้										
106.	โรงเรียนกระบวนการ มีการนำเสนอ ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน										
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร: Leadership Outcomes											

รายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
107.	โรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์												
108.	ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบและตามหลักจริยธรรม												
109.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัยของสถานศึกษา												
110.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ												
111.	แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของโรงเรียน												

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในด้านการบริหารในโรงเรียนของท่านในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไรบ้างมีจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขในด้านใดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

1. จุดแข็ง

.....

.....

2. จุดอ่อน

.....

.....

3. โอกาส

.....

.....

4. ภาวะคุกคาม

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้บริหารสถานศึกษาและครู เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

การพัฒนาเครื่องมือวิจัย
 โครงร่างวิทยานิพนธ์
 เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา
 THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TOWARD EXCELLENCE OF
 WORLD CLASS-STANDARDS ELEMENTARY SCHOOLS

เรียน ท่านผู้เชี่ยวชาญที่เคารพอย่างสูง

ด้วยดิฉัน นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตปริญญาคุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์
 เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
 ประถมศึกษา โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
 หลัก อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ
 ดร.เบญจลักษณ์ น้าฟ้า เป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ในการนี้อยู่ระหว่างการพัฒนา
 เครื่องมือการวิจัย จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
 จำนวน 1 ฉบับ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ
 บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญในความกรุณาการตรวจเครื่องมือ
 ครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนา
 เครื่องมือฉบับสมบูรณ์เพื่อการวิจัยต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

นางราตรี ศรีไพรวรรณ

โทรศัพท์ : 081-844-1785

E-mail : ratree_sripaiwan@yahoo.com



**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ
โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา**

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียน รองผู้บริหารโรงเรียน ครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และคณะกรรมการสถานศึกษา

วิธีการออกแบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงตรงกับช่องความคิดเห็นที่มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

+1	หมายถึง	เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้
-	1	หมายถึง
		ไม่เห็นด้วยที่จะให้นำข้อคำถามนี้มาใช้

**แบบประเมินความเหมาะสมของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
ของการบริหาร ผู้ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา**

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารผู้ความเป็นเลิศ
ของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
1. การนำองค์การ : Leadership								
1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง : Senior Leadership								
(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม								
1.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
2.	โรงเรียนมีวิสัยทัศน์และค่านิยมมีแนวโน้มที่จะเป็นที่ได้รับความนิยมนและยอมรับจากหน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(2) การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร								
3.	ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารวิสัยทัศน์และค่านิยมให้เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.	ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารผลการตัดสินใจที่สำคัญแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างทั่วถึง	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
5.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการทบทวนผลการดำเนินการของโรงเรียนตามเป้าหมายของแผน/โครงการ/กิจกรรมในแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
6.	ผลการดำเนินตามแผนกลยุทธ์มีแนวโน้มเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
1.2 ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม : Governance and Societal Responsibilities								
(1) ระบบธรรมเนียมปฏิบัติ								
7.	ผู้บริหารมีการจัดการด้านการเงินด้วยความโปร่งใสมุ่งเน้นการปกป้องผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	0	+1	+1	+1	0.83
8.	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยความโปร่งใสและให้ความอิสระต่อการตรวจสอบภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
9.	โรงเรียนมีการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร/คณะกรรมการบริหารด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อใช้ผลไปปรับปรุงระบบการนำองค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
10.	การบริหารของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับจากสังคมในด้านบริหารตามหลักธรรมเนียมปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
(2) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและหลักจริยธรรม								
11.	โรงเรียนมีวิธีการ / มาตรการในการจัดการกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลักสูตร และการบริการทางการศึกษาที่มีผลกระทบในทางลบต่อสังคม	0	+1	+1	+1	+1	-1	0.66
12.	โรงเรียนมีการกำกับดูแลให้ผู้เรียน บุคลากร ปฏิบัติให้ถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(3) ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ								
13.	โรงเรียนให้การสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน กำหนดกิจกรรมที่ทำเพื่อการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
14.	โรงเรียนมีแนวโน้มได้รับการยอมรับและศรัทธาจากชุมชนที่สำคัญของโรงเรียนในด้านการประพฤติปฏิบัติและหลักจริยธรรม	0	+1	+1	+1	+1	0	0.66
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : Strategic Planning								
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ : Strategy Development								
(1) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์								
15.	โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนกระบวนการในการจัดทำกลยุทธ์และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
16.	โรงเรียนมีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศสำคัญจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมาใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
17.	โรงเรียนมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญของสถานศึกษา	+1	+1	+1	0	+1	+1	0.83
18.	กลยุทธ์ของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(2) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์								
19.	โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
20.	โรงเรียนมีการรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้กระบวนการต่างๆ มุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
21.	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มีแนวโน้มที่ตอบสนองความท้าทาย โอกาสและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ : Strategy Deployment								
(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปใช้								

รายการ	กรรมการคนที่						หมายเหตุ	
	1	2	3	4	5	6		
22.	โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดย ดำเนินการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่แผนปฏิบัติงานระยะสั้นและระยะยาว	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
23.	โรงเรียนมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อ นำไปปฏิบัติ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกล ยุทธ์	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
24.	โรงเรียนมีการกำหนดแผนด้านทรัพยากร บุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งเน้นขีด ความสามารถและอัตรากำลังของบุคคล และการนิเทศติดตามตามแผนปฏิบัติการให้ บรรลุผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
25.	โรงเรียน มีการจัดทรัพยากรด้านการเงิน และด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอ พร้อมใช้ ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผล สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
26.	ผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการมีแนวโน้มที่ สอดคล้องและครอบคลุมหน่วยงานที่ สำคัญและตอบสนองความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(2) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ								
27.	โรงเรียนมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการ ตามกรอบเวลาของแผนทั้งระยะสั้นแล ระยะยาว โดยใช้ตัววัดหรือดัชนีวัดผลการ ดำเนินการที่สำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
28.	การเปรียบเทียบกับผลดำเนินการที่คาดหวังกับ ผลงานที่ผ่านมามีแนวโน้มที่สามารถเทียบเคียงได้ กับ โรงเรียนคู่เทียบเคียง หรือกับมาตรฐานที่สำคัญอื่นๆ	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย :								
Customer Focus								
3.1 ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
: Customer Engagement								
(1) หลักสูตร การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการการศึกษาอื่นๆ								
29.	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรและบริการที่ตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
30.	โรงเรียนพัฒนาระบบและกลไกหลักในการส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ประโยชน์จากการบริการด้านหลักสูตรและบริการ การศึกษาอื่นๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
31.	การจัดบริการการศึกษาของโรงเรียนมีแนวโน้มทันต่อ ความต้องการและทันต่อทิศทางของการบริการทางการศึกษาของท้องถิ่นและชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(2) การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย								
32.	โรงเรียนมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในการสร้างความพึงพอใจและ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กิจกรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
	ความผูกพันของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
33.	โรงเรียนสร้างสัมพันธภาพเพื่อสนองตอบต่อความคาดหวังทางการเรียนรู้และสร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
34.	โรงเรียน มีการทบทวน ปรับปรุง วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทันต่อความต้องการและทิศทางของโรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
3.2 เสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : Voice of the Customer								
(1) การรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
35.	โรงเรียนมีกลไกหลักที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถใช้ในการสืบค้น ข้อมูลในการติดตามเรื่องทั่วไปของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
36.	โรงเรียนมีแนวทางและการปฏิบัติของครูและบุคลากรที่ชัดเจนในการสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทันท่วงที	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
37.	การจัดการกับข้อร้องเรียนที่ได้รับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องของโรงเรียนมีแนวโน้มเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(2) การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
38.	โรงเรียนมีกระบวนการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
39.	โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศจากผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(3) การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย								
40.	โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักสูตร การบริการ เสริมความรู้ ที่มีการวิเคราะห์เพื่อจำแนกผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มและประเภท	+1	0	+1	+1	+1	0	0.66
41.	โรงเรียนใช้สารสนเทศของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดคาดการณ์ และสามารถตอบสนองตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
42.	แนวโน้มการสร้าง ความผูกพันระหว่างผู้เรียนและโรงเรียนมีมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : Measurement, Analysis, and Knowledge Management								

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร :Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance								
(1) การวัดผลการดำเนินการ								
43.	โรงเรียนมีกระบวนการเลือก รวบรวม การวิเคราะห์ และทบทวนผลดำเนินการ โดยรวมของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
44.	โรงเรียนมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
45.	โรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อความต้องการแนวโน้มทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
46.	โรงเรียนเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญมาใช้ในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(2) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ								
47.	โรงเรียนเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
48.	โรงเรียนวิเคราะหฺ์และทบทวนผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงและมาตรฐาน สากลเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(3) การปรับปรุงผลการดำเนินการ								
49.	โรงเรียนทบทวนผลการดำเนินการ คิดค้นและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และสร้างนวัตกรรม ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
50.	โรงเรียนมีการถ่ายทอด การจัดลำดับความสำคัญและโอกาสไปสู่บุคลากรอย่างทั่วทั้งองค์การ	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
51.	การนำผลจากการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนมาสร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ :Management of Information, Knowledge, and Information Technology								
(1) การจัดการ ข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้								
52.	โรงเรียนมีกระบวนการจัดการสารสนเทศ และความรู้โดยมีระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพสูงและทันเวลาในการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ	กรรมการคนที่						หมายเหตุ	
	1	2	3	4	5	6		
53.	โรงเรียนจัดทำข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานสำหรับครูผู้สอนบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
54.	โรงเรียนมีการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้สู่ ครูผู้สอนและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(2) การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ								
55.	โรงเรียนมีการจัดกระทำข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรให้มีคุณสมบัติในความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ และทันต่อเหตุการณ์และใช้งานง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
56.	โรงเรียนมีการจัดระบบข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน มีกระบวนการที่ทำให้ข้อมูล สารสนเทศ ทันสมัยและทันต่อความต้องการต่อทิศทางการให้บริการทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
57.	โรงเรียนมีการจัดการความรู้ที่บรรลุผลของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
58.	ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศมี แนวโน้มเป็นที่ยอมรับและสร้าง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
5.การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : Workforce Focus								
5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน : Workforce Engagement								
(1) การสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน								
59.	โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรที่ ปฏิบัติงานในระดับต่างๆตามกลุ่มและ ประเภทของลักษณะงาน โดยคำนึงถึงความ แตกต่าง แต่ละกลุ่มบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
60.	โรงเรียน มีการนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรมองค์กร และความคิดเห็นของ ครูผู้สอนและบุคลากร ตลอดจนชุมชนมา ใช้ประโยชน์ในระบบงาน เสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
61.	โรงเรียนมีการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร และการแบ่งปันทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่าง กลุ่มสาระ การเรียนรู้ ต่างแผนก ต่างภาระ งานและหน้าที่ให้มีประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
62.	โรงเรียน มีระบบการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย ตลอดจนการให้รางวัล และสิ่งจูงใจเพื่อช่วยส่งเสริมผลการ ปฏิบัติงานที่ดี	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ	กรรมการคนที่						หมายเหตุ	
	1	2	3	4	5	6		
63.	มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมรวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น							0.83
(2) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและผู้นำ								
64.	โรงเรียนมีการจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานครอบคลุม ทั้งสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ปรับปรุงผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และนวัตกรรม							0.83
65.	โรงเรียน สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนด โดยพี่เลี้ยง และหัวหน้างานให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการถ่ายทอดความรู้จากผู้ปฏิบัติงานที่จะลาออกหรือ เกษียณอายุและส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน							0.83
66.	โรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำระดับสูงของสถานศึกษาเพื่อนำมาปรับปรุง							0.83

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
67.	โรงเรียนมีแผนการในการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงานสำหรับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
68.	โรงเรียนมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง หัวหน้างาน ผู้บริหารงานและตำแหน่งผู้นำอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพ คณาจารย์และบุคลากรมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและได้รับการรับรองคุณวุฒิที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(3) การประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน								
69.	โรงเรียนกำหนดการประเมินและตัวชี้วัดความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตามความแตกต่างสำหรับผู้ปฏิบัติงาน แต่ละกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
70.	มีการนำผลการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
71.	แนวโน้มระดับความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานต่อโรงเรียนมีมากขึ้นและสม่ำเสมอ	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน : Workforce Environment								
(1) การจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง								

รายการ	กรรมการคนที่						หมายเหตุ	
	1	2	3	4	5	6		
72.	โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านจิตความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากรรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
73.	โรงเรียนมีการสรรหา ว่าจ้างและรักษาครูผู้สอนและบุคลากรไว้กับสถานศึกษา โดยเป็นกลุ่มบุคคลที่สะท้อนความหลากหลายทางความคิดวัฒนธรรม และแนวคิดของชุมชน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
74.	โรงเรียนกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของครู ผู้สอนและบุคลากรที่มีศักยภาพมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
75.	โรงเรียนมีการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากรและโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
(2) บรรยายากศการทำงาน								
76.	โรงเรียนการดำเนินการในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพ อนามัยความปลอดภัยการป้องกันภัย เพื่อป้องกันการเจ็บป่วยจากการทำงานและเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
77.	โรงเรียนกำหนดนโยบายให้มีบริการและสวัสดิการในการสนับสนุนครูผู้สอนและบุคลากร ต่อความเป็นอยู่ที่ดี ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของครูผู้สอนและบุคลากรทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
78.	บุคลากรของโรงเรียนมีคุณลักษณะมีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-1	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
6. การจัดการกระบวนการ : Process Management								
6.1 การออกแบบระบบงาน : Work Systems								
(1) การออกแบบระบบงาน								
79.	โรงเรียนมีวิธีการในการออกแบบ และสร้างนวัตกรรมในระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
80.	โรงเรียนจัดระบบงานและกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(2) กระบวนการทำงานหลัก								
81.	โรงเรียนกำหนดกระบวนการทำงานหลักอย่างชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
82.	มีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักจากความต้องการของผู้เรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งจากกฎหมายและระเบียบราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	-1	0.83
83.	โรงเรียนมีระบบงาน หรือวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จส่งผลให้ได้รับการยอมรับในผู้ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
(3) ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน								
84.	โรงเรียนมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน คำนึงถึงการป้องกัน การจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการฟื้นฟูสภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
6.2 กระบวนการทำงาน								
(1) การออกแบบกระบวนการทำงาน								
85.	โรงเรียนมีการออกแบบนวัตกรรม เทคโนโลยี และความรู้ขององค์กร เพื่อตอบสนองข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
86.	โรงเรียนออกแบบกระบวนการ สนับสนุน กระบวนการทำงานหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นสำคัญเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามพันธกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(2) การจัดการกระบวนการทำงาน								

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
87.	มีวิธีการในการนำกระบวนการทำงานที่ ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตาม ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
88.	มีการกำหนดมาตรการและแนวปฏิบัติที่ใช้ ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
89.	มีการระบบการควบคุมภายใน ตรวจสอบ การทดสอบ และการปรับปรุง กระบวนการ หรือผลการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ป้องกัน ข้อผิดพลาดและความสูญเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
(3) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน								
90.	โรงเรียนพัฒนากระบวนการทำงานและการ รักษากระบวนการ เหล่านี้ให้ทันกับ ความต้องการและทิศทางของการศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
91.	โรงเรียนมีการปรับปรุงหลักสูตรและ บริการทางวิชาการ เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน ให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ สูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
92.	แนวโน้มผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเป็น ที่ยอมรับของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา	0	+1	0	+1	+1	+1	0.66
7. ผลลัพธ์ : Results								
7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน : Student Learning Outcomes								

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
93.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ และ แนวโน้มนักวัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในด้าน การเรียนรู้ของผู้เรียนและพัฒนาการในการ เรียนรู้ของผู้เรียนจำแนกตามกลุ่มผู้เรียน	+1	+1	+1	+1	+1	0	0.83
94.	โรงเรียนนำเสนอระดับและแนวโน้มน ผลลัพธ์ในด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและ พัฒนาการในการเรียนรู้ของผู้เรียนเมื่อ เปรียบเทียบข้อมูลกับสถานศึกษาคู่ เทียบเคียงหรือมาตรฐานระดับต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย : Customer-Focused Outcomes								
95.	โรงเรียนมีผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงพอใจต่อการ ดำเนินการของโรงเรียนเปรียบเทียบกับ สถานศึกษาคู่เทียบเคียง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
96.	โรงเรียนนำเสนอผลลัพธ์ระดับปัจจุบันและ แนวโน้มนักวัดที่สำคัญในด้านความสัมพันธ์ ความรู้สึกผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด : Budgetary, Financial, and Market Outcomes								
97.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้าน งบประมาณ การเงินที่ แสดงให้เห็นถึงการ ดำเนินการด้านการจัดองค์กรและการใช้ ทรัพยากรการเงิน อย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
98.	โรงเรียนมีการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในด้านงบประมาณ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน : Workforce-Focused Outcomes								
99.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลการดำเนินงานด้านระบบงานและประสิทธิผลของการดำเนินการทั้งปัจจุบันและแนวโน้ม ระดับและแนวโน้มของการเรียนรู้และพัฒนาการของครูผู้สอนและบุคลากรภายในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
100.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรระดับของความสุภาพ สบายใจ ของครูผู้สอนและบุคลากรภายในองค์กรทั้งปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
101.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนากลุ่มผู้นำระดับสูง	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
102.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังขีดความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
103.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้บริการ และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ : Process Effectiveness Outcomes								
104.	โรงเรียนมีกระบวนการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉิน	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
105.	โรงเรียนกระบวนการ มีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการและนวัตกรรม	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร : Leadership Outcomes								
106.	โรงเรียน มีการรวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล นำเสนอผลลัพธ์ด้านความสำเร็จตามกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
107.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบด้านการเงินทั้งภายในและภายนอกของสถานศึกษา	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83
108.	โรงเรียน มีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย การรับรองวิทยฐานะของบุคลากรและความปลอดภัยของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
109.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรม และระบบการกำกับดูแลของผู้บริหาร	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

รายการ		กรรมการคนที่						หมายเหตุ
		1	2	3	4	5	6	
110.	โรงเรียนมีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความ รับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุน ชุมชนที่สำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
111.	แนวโน้มความพึงพอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องต่อภาพสำเร็จของ โรงเรียน	0	+1	+1	+1	+1	+1	0.83

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในด้านการบริหารในโรงเรียนของท่าน ในปัจจุบันที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรอย่างไรบ้าง มีจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ที่ยังต้องปรับปรุงแก้ไขใน ด้านใดและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

1. จุดแข็ง

.....

2. จุดอ่อน

.....

3. โอกาส

.....

4. ภาวะคุกคาม

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาใช้เวลาในการอนุเคราะห์ครั้งนี้

แบบประเมินความถูกต้องความเหมาะสม และความเป็นไปได้
(ร่าง) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา

.....
คำชี้แจง :

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. แบบประเมิน ฯ ร่างกลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มีจำนวน 3 กลยุทธ์หลัก 11 กลยุทธ์รอง 41 วิธีปฏิบัติ
3. ความคิดเห็นของท่านในการตอบแบบประเมินครั้งนี้ มีคุณค่าและความสำคัญต่อการพัฒนา กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา เป็นอย่างยิ่ง
4. ขอความกรุณาจากท่านโปรดประเมินฯ ร่างกลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของท่าน และขอความอนุเคราะห์จากท่านในการจัดส่งคืนผู้วิจัยและผู้วิจัยขออนุญาตประสานทางโทรศัพท์หรืออีเมลล์จากท่าน เนื่องจากผู้วิจัยต้องรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของท่านนำมาประมวล รวบรวมและปรับปรุงร่างกลยุทธ์ฯ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักดีว่า ท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบเป็นจำนวนมาก แต่เพื่อผลการวิจัยนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเป็นแนวทางการพัฒนาคุณธรรมอย่างยั่งยืนต่อไป

จึงใคร่ขอรบกวนเวลาท่านในการประเมินฯ ร่างกลยุทธ์ฯนี้ และขอกราบขอพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือด้วยดีในการวิจัยครั้งนี้

ราตรี ศรีไพรวรรณ

โทรศัพท์ 081-844-1785

E-mail: ratree_sripaiwan@yahoo.com

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
2. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์
3. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการสนทนากลุ่มที่มีต่อร่างกลยุทธ์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ พตท.ดร.ศิริพงษ์ เสภาภานนท์ หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. รองศาสตราจารย์ เสาวภา วิชาดี อาจารย์ประจำสถาบันภาษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ
3. ดร. อุดม พรหมพันธ์ใจ ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. นายสมยศ ศิริบรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
5. นางแสงระวี วาจาวุธ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต
6. ดร.ลมัยพร แผล่งหล้า ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม

รายนามผู้อำนวยการและโรงเรียนทดลองใช้เครื่องมือ

1. นางแสงระวี วาจาวุฑ
ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชวินิต
2. นายบัณฑิต พัดเย็น
ผู้อำนวยการ โรงเรียนพญาไท
3. นายอำนวยการ พุทธิมี
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง
4. ดร.ณัฐนันท์ ปั้นลายนาค
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลสามเสน(สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์)
5. นายเพชรรัตน์ หิรัญชาติ
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์
6. นายรักไทย ธนวุฒิกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก
7. ดร.ลมัยพร แผล่งหล้า
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอมรินทราราม
8. นางพัศญา พรหมเลิศ
ผู้อำนวยการ โรงเรียนสายน้ำทิพย์
9. โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย(กระจ่างสิงหเสนี)

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.มนสิข สัทธิตสมบุรณ์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
2. ดร.ชนาธิป ทั้ยแป
นักวิชาการศึกษานำศูนย์การพิเศษ สำนักทดสอบทางการศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ดร.ขวัญชีวา วรรณพินทุ
นักวิชาการศึกษานำศูนย์การพิเศษ สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1. ดร.วีระพงษ์ เฉลยบุญ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาปทุมธานี
2. ดร.สุวิทย์ มูลคำ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1

ผู้บริหารสถานศึกษา

1. ดร.สุภาวดี วงษ์สกุล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต
2. ดร.นารี กุหาเรืองรอง
ผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมธรรมศาสตร์
3. นางเบญญาภา คงรอด
ผู้อำนวยการ โรงเรียน โทษิตสารพิทยากร
4. ดร.สำเร็จ กุจิรพันธุ์
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลนครปฐม
5. นายเสน่ห์ โอบธุกรรม
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลราชบุรี
6. นายศิลป์ชัย สัมพันธ์พร
ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการสนทนากลุ่มที่มีต่อร่าง
กลยุทธ์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นายสมยศ ศิริบรรณ
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
3. ดร.กานดา ตัณฑพันธ์
อาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา

1. นางแสงระวี วาจาวุธ
ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต
2. นายบัณฑิต พัดเย็น
ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท
3. ดร.ลมัยพร แผล่งหล้า
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นครูผู้สอน

1. นางสุรดา ไชยสงคราม
โรงเรียนประถมทวีธาภิเศก
2. นางสถาพร เจริญผ่อง
โรงเรียนอนุบาลสามเสน(สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์)

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นคณะกรรมการสถานศึกษา

1.นางสาวเอื้องฟ้า สมบัติพานิช

อดีตศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2.นางสาวจินตนา สุขสำราญ

รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผนงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4458

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ พ.ต.ท.ดร.ศิริพงษ์ เสาภาขาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4457

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวภา วิชาดี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบายน การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการค้าเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 1459

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.อุดม พรหมพันธ์ใจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พดด้วง ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 1460

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4462

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชวินิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



366

ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4461

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดอมรินทราราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี
ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/55- 4469

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชวินิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ ตูมคคิกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4463

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนพญาไท

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4464

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4467

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลสามเสน (สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลอุปถัมภ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4468



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลพิบูลเวศม์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/55-4465

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลวัดปรีณายก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาฯ โขบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤษ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากร ในสถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512.6(2771)/55- 4470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอดความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดอมรินทราราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณเพ็ทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขมงคล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นิสิต ได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/55- 4466

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

29 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอบความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสายน้ำทิพย์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราศรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พดด้วง ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมงคลฤกษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ กับผู้บริหารและบุคลากรใน สถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลอง ใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ค่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.มนสิข สิริธรรมบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลสมล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน ดร.ชนาธิป ทุ้ยแป

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลสมล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างหลักสูตร

เรียน ดร.ขวัญชีวา วรรณพินทุ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรการบริหาร สุขความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา" โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างหลักสูตร ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthาร์ตัน วิบูลสมล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาปทุมธานี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จuthรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัยรังสิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สมเดตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จตุรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

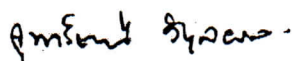
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนประถมนธรรมศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.จuthรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56-1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

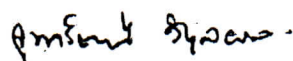
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโพธิสารพิทยากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤธี ศรีบริกรมพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.จυχาร์ตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

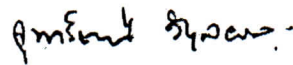
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลนครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.จuchartน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

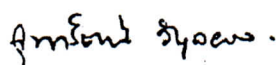
เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลราชบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08:30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(อาจารย์ ดร.จuthรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1470

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนอนุบาลชลบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจร่างกลยุทธ์ ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.จutarัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน คร.รังสรรค์ มณีเล็ก

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬารัตน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฬารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุ่มेतติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

อรุณรัตน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จตุรรัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร. กานดา คັນหาพันธ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร ผู้ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรมพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตตกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุพจน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.สุพจน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุพจน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพญาไท

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุพรรณ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฑารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคอมรินทราราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหาร สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตตกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุพจน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.สุพจน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสุรดา ไชยสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุ่มตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุพจน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.สุพจน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสถาพร เจริญผ่อง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบริกรมพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬารัตน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฬารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสาวเอื้องฟ้า สมบัติพานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในครั้งนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08.30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สุทธินันท์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.สุทธินันท์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ
โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608



ที่ ศธ 0512.6(2771)/56- 1471

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

4 เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน นางสาวจินตนา สุขสำราญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางราตรี ศรีไพรวรรณ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ และอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 10 เมษายน 2556 เวลา 08:30 น. ณ ห้องศรีอยุธยา โรงเรียนพญาไท ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จุฬารัตน์ วิบูลผล

(อาจารย์ ดร.จุฬารัตน์ วิบูลผล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 608

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางราตรี ศรีไพรวรรณ เกิดที่จังหวัดจันทบุรี สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยรามคำแหง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาภาษาไทย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร และ MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (International) (MBA) มหาวิทยาลัยสยาม และเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2551

ประสบการณ์การทำงาน

ปี พ.ศ.	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
2537	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน	โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) สำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2539	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน	โรงเรียนอนุบาลสามเสนฯ สำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2543	อาจารย์ใหญ่	โรงเรียนวัดสังข์กระจาย สำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2544	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๘๕ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2
2552- ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการ โรงเรียน	โรงเรียนพระยาประเสริฐสุนทราศรัย (กระจ่าง สิงหเสนี) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร