

การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

นางสุนันท์ แดงประไพ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

A STUDY OF GUIDELINES TO AN ELEVATION OF AN INTERNAL QUALITY
ASSURANCE BASED ON THE EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE OF LARGE PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN BANGKOK

Mrs. Sunan Dangprapai

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Education Program in Educational Administration
Department of Educational Policy, Management and Leadership
Faculty of Education
Chulalongkorn University
Academic Year 2011
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร

โดย

นางสุนันท์ แดงประไพ


สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

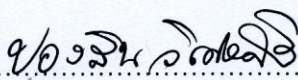
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก


อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล

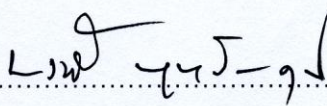
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์


..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


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


..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)


..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์)

สุนันท์ แดงประไพ : การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน
ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน
ขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร. (A STUDY OF GUIDELINES TO AN ELEVATION
OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE BASED ON THE EDUCATION
CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE OF LARGE PRIVATE
EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN BANGKOK) อ. ที่ปริกษาวิทยานินพนธ์หลัก :
อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล , 282 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา
เอกชนขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2) เสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ Baldrige National Quality Program : Education Criteria
for Performance Excellence ปี 2009 – 2010 ประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 7 หมวด ได้แก่
หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด
6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและเชิง
คุณภาพโดยมีขั้นตอนการวิจัยรวม 5 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาวิเคราะห์ห้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด
กรอบแนวคิดและสร้างเครื่องมือ 2) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม 3) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วย
การสัมภาษณ์และจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน 4) ประชุมกลุ่มสนทนา
ผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และปรับปรุงร่างแนวทางการยกระดับการ
ประกันคุณภาพภายในเป็นฉบับสมบูรณ์ 5) สรุปและรายงานผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า สภาพการ
ปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก
ที่สุด สภาพปัญหาในการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และสถานศึกษามีแนวทางและวิธีการปฏิบัติ
ที่สามารถเป็นตัวอย่างในการดำเนินการเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ภาคิวิชานโยนาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาวิชานบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา 2554

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปริกษาวิทยานินพนธ์หลัก

5283455127 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

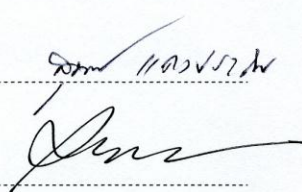
KEYWORDS : GUIDELINES TO AN ELEVATION OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE / THE EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE / LARGE PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS

SUNAN DANGPRAPAI: A STUDY OF GUIDELINES TO AN ELEVATION OF AN INTERNAL QUALITY ASSURANCE BASED ON THE EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE OF LARGE PRIVATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN BANGKOK. ADVISOR : PIYAPONG SUMETTIKOOL, Ed.D., 282 pp.

The objectives of this research are to 1) study conditions of internal quality assurance of large private educational institutions in Bangkok based on the education criteria for performance excellence, 2) propose the guidelines to elevate internal quality assurance based on the education criteria for performance excellence in line with Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence 2009-2010 consisting of 7 sections, namely: Section 1: Leadership, Section 2: Strategic Planning, Section 3: Customer Focus, Section 4: Measurement, Analysis and Knowledge Management, Section 5: Workforce Focus, Section 6: Process Management, Section 7: Results. This study has been conducted quantitatively and qualitatively; the research work comprises 5 steps. These are 1) analyze relevant knowledge to set the framework and create tools; 2) collect information from questionnaires; 3) collect information from interviews and draft the guidelines to an elevation of an internal quality assurance; 4) arrange a discussion group of experts for ideas and suggestions as well as improve the guidelines to an elevation of an internal quality assurance into a complete version; 5) conclude and report the results of the research. These results are that the conditions of the practice of the education criteria for performance excellence on the whole have an average of the highest level. The conditions of the problem have an average of a low level and educational institutions have the guidelines and practices that could be examples of performance to elevate an internal quality assurance based on the education criteria for performance excellence.

Department : Educational Policy.....
Management and Leadership.....
Field of Study : Educational Administration.....
Academic Year : 2011.....

Student's Signature
Advisor's Signature



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยครั้งนี้ บรรลุความสำเร็จสมตามความมุ่งหมายทุกประการด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำในการทำงาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนติดตามความก้าวหน้าและให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลทั้งทางแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การตรวจสอบเครื่องมือ การให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำวิจัย

ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ในการเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คุณชนันต์ แดงประไพ ซึ่งเป็นทั้งที่ปรึกษาและผู้ให้กำลังใจอย่างดียิ่ง และบุคคลในครอบครัว รวมทั้งคุณวรรณถ อนุสรนิตินสาร และเพื่อนร่วมงานที่โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัยซึ่งให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่การจัดการศึกษาของชาติในวงกว้างต่อไป และขอขอบความดีความชอบทั้งปวงแก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จครั้งนี้

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญแผนภาพ..... | ฎ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย..... | 4 |
| คำถามการวิจัย..... | 5 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 5 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 6 |
| วิธีดำเนินการวิจัย..... | 6 |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย..... | 7 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 8 |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 9 |
| ตอนที่ 1 สถานศึกษาเอกชนกับการประกันคุณภาพสถานศึกษา..... | 10 |
| ตอนที่ 2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ..... | 27 |
| ตอนที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... | 38 |
| ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 76 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 87 |
| แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล..... | 90 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 91 |
| ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ..... | 92 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 93 |

| | หน้า |
|--|------|
| การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล..... | 93 |
| การสรุปผลและรายงานผลการวิจัย..... | 94 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 95 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม..... | 95 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษา..... | 141 |
| การจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... | 158 |
| ผลการสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ..... | 180 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 185 |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย..... | 185 |
| วิธีดำเนินการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย..... | 185 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 186 |
| การอภิปรายผล..... | 194 |
| การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์..... | 199 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 244 |
| รายการอ้างอิง..... | 250 |
| ภาคผนวก..... | 255 |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญ..... | 256 |
| ภาคผนวก ข สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย..... | 260 |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล..... | 265 |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... | 282 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 1 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับโครงสร้างการบริหารตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 | 14 |
| 2 | องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... | 44 |
| 3 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 1 การนำองค์การ..... | 51 |
| 4 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์..... | 56 |
| 5 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... | 60 |
| 6 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้..... | 63 |
| 7 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร..... | 66 |
| 8 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 6 การจัดการกระบวนการ..... | 69 |
| 9 | เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 7 ผลลัพธ์..... | 72 |

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|---|
| 10 | วิธีดำเนินการวิจัย..... 87 |
| 11 | จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ..... 96 |
| 12 | ภาพรวมของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตาม เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... 97 |
| 13 | ภาพรวมของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... 98 |
| 14 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ..... 99 |
| 15 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ..... 102 |
| 16 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์..... 105 |
| 17 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์.. 108 |
| 18 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย..... 111 |
| 19 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... 114 |
| 20 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้..... 117 |
| 21 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การ วิเคราะห์ และการจัดการความรู้..... 120 |

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 22 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร..... | 123 |
| 23 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร.... | 126 |
| 24 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ..... | 129 |
| 25 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการ กระบวนการ..... | 132 |
| 26 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์..... | 135 |
| 27 | ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์..... | 138 |

สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ | | หน้า |
|-----------|---|------|
| 1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 5 |
| 2 | บทบาทของค่านิยมหลักและแนวคิดต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... | 41 |
| 3 | กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิง ระบบ..... | 42 |
| 4 | กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ..... | 201 |
| 5 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 1 การนำองค์การ..... | 203 |
| 6 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์..... | 209 |
| 7 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย..... | 214 |
| 8 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้..... | 219 |
| 9 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร..... | 225 |
| 10 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 6 การจัดการกระบวนการ..... | 232 |
| 11 | องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 7 ผลลัพธ์..... | 240 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เอกสาร “รายงานสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ.2552” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2553: ซ) ได้เสนอรายงานจากผลการวิจัย เรื่อง The World Competitiveness Yearbook 2009 ของ International Institute for Management Development (IMD) ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อถือในเรื่องการจัดอันดับการแข่งขันของประเทศต่างๆ จากรายงานดังกล่าวพบว่า ในปีพ.ศ. 2552 IMD ได้จัดอันดับขีดความสามารถด้านการศึกษาของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 47 จาก 57 ประเทศ เฉพาะด้านการตอบสนองความสามารถในการแข่งขันของระบบการศึกษาไทยนั้น สามารถตอบสนองได้พอประมาณ โดยอยู่ในลำดับที่ 30 ในขณะที่สิงคโปร์อยู่ในอันดับ 1 มาเลเซียอันดับที่ 11 ฮองกงอันดับที่ 6 ไต้หวันอันดับที่ 19 และอินเดียอันดับที่ 20 ด้านความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษพบว่าประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 51

ด้านการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาพบว่า ในระดับประเทศภาพรวมของผลสัมฤทธิ์ในการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน หรือโอเน็ต (O-NET) ระดับประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 พบว่า คะแนนเฉลี่ย 4 ปี คือปีพ.ศ. 2549 – 2552 ประกอบด้วย ภาษาไทย สังคมศึกษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษต่ำกว่าร้อยละ 50 ในระดับนานาชาติพบว่า การประเมินวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในโครงการประเมินผล การศึกษานักเรียนนานาชาติ พ.ศ.2549 (Programme for International Student Assessment : PISA 2006) และโครงการศึกษาแนวโน้มการจัดการศึกษาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2550 (The Trends in International Mathematics and Science Study:TIMSS 2007) จำนวน 8 ประเทศ ประเทศไทยได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่เข้าร่วมโครงการแทบทุกประเทศ ยกเว้นประเทศอินโดนีเซียเพียงประเทศเดียว

จากข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่า คุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังไม่สามารถแข่งขันในระดับเวทีสากลได้ นอกจากนี้จากผลสรุปเรื่องการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปีพ.ศ. 2542 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาซึ่งดำเนินการในเรื่องนี้พบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การผลิตและการพัฒนาคุณภาพครู การเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ ดังนั้นในข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ของ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้กำหนดหลักการและกรอบแนวคิด ที่เน้นการปฏิรูประบบ การศึกษา และระบบการเรียนรู้ โดยระบบการศึกษาประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญคือ ครู หลักสูตร สถานศึกษา และกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ ประเด็นที่ข้อเสนอดังกล่าวนี้ให้ ความสำคัญมากที่สุดในการปฏิรูปการศึกษารอบสองนี้ก็คือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการ ศึกษา ส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ยั่งยืน ปัจจัยอื่นๆ ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล และระบบการเรียนรู้ที่เอื้อให้ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่รู้ มีความสามารถคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และมีคุณธรรมนำความรู้ ข้อเสนอดังกล่าวเน้นประเด็นหลัก 3 ประการคือ

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย
2. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดมาตรการหลักในแต่ละด้าน และมาตรการหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาทุกระดับ/ ประเภท และสนับสนุนการ ประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อนำผลมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกระบวนการบริหารจัดการและดำเนินกิจกรรมตาม ภารกิจปกติของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจให้ แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าการดำเนินการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงพอที่จะ พัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้ครบถ้วนตามมาตรฐานคุณภาพที่ระบุไว้ในหลักสูตร และมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาและตรงกับความมุ่งหวังของสังคม การประกัน คุณภาพจึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในที่ต้องมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้วย การดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ การควบคุมคุณภาพ การตรวจสอบคุณภาพ และการประเมิน คุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544: 7)

ในการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบที่ 2 (2549-2553) นั้น สำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษาได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน ด้านครู 2 มาตรฐาน และ ด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2551: 34-37) ส่วนการประเมินรอบ ที่ 3 (2554-2558) สำนักงานฯ ดังกล่าวได้จัดทำข้อกำหนดการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษา พ.ศ. 2553 จำแนกตามมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการรวม 4 มาตรฐาน

คือ 1) ผลการจัดการศึกษา จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 2) การบริหารจัดการศึกษา จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ 3) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ 4) การประกันคุณภาพภายใน จำนวน 1 ตัวบ่งชี้ และจำแนกตามกลุ่มตัวบ่งชี้ รวม 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน จำนวน 8 ตัวบ่งชี้ 2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ 3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม จำนวน 2 ตัวบ่งชี้

จากการวิเคราะห์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประเมินภายนอกรอบที่ 2 และ 3 นั้น พบว่า ตัวบ่งชี้ออกที่ 3 กลุ่มที่ 1 คือตัวบ่งชี้พื้นฐานนั้น เป็นตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 ส่วน กลุ่มที่ 2 คือตัวบ่งชี้อัตลักษณ์และกลุ่มที่ 3 คือ ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริมนั้นเป็นสิ่งที่สถานศึกษาจะต้องพัฒนาขึ้นเอง และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence) ซึ่งมีการประเมินคุณภาพการศึกษารวม 7 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ พบว่า เกณฑ์คุณภาพดังกล่าว มีความครอบคลุมมาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประเมินภายนอกรอบที่ 2 และ 3 อีกทั้งได้เสนอแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาคุณภาพภายในทั่วทั้งองค์การด้วยวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ตามมาตรฐานสากลได้

สิ่งที่เป็นเครื่องยืนยันคุณค่าของเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวคือ เมื่อปีพ.ศ.2553 กระทรวงศึกษาธิการได้มีโครงการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World - Class Standard School) ขึ้นตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการยกระดับโรงเรียนชั้นนำ 500 แห่งทั่วประเทศที่มีความพร้อม ให้เป็นโรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล ภายในระยะเวลา 3 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จึงได้วางแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ โดยวางเป้าหมายการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลในปี 2553 จำนวน 200 แห่ง ปี 2554 จำนวน 200 แห่ง และปี 2555 จำนวน 100 แห่ง ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดความคาดหวัง ที่จะให้โรงเรียนในโครงการดังกล่าวยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐาน สากลโดยผ่านการรับรองมาตรฐานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลก

นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์การให้อยู่ในระดับมาตรฐานโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: บทนำ)

จากนโยบายของรัฐบาลในการยกระดับโรงเรียนชั้นนำของรัฐที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,2553: A5) รวมทั้งนโยบายเรียนฟรี เรียนดี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งจะส่งผลให้นักเรียนมีความพร้อมที่จะเรียนมากขึ้น และสถานศึกษามีความพร้อมที่จะจัดกิจกรรมการเรียนรู้มากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: คำนำ) แสดงให้เห็นความพยายามในการยกระดับคุณภาพการศึกษาของรัฐและส่งเสริมความนิยมด้วยมาตรการต่างๆ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการโรงเรียนเอกชน เมื่อผู้ปกครองหันไปใช้บริการทางการศึกษาของรัฐมากขึ้น ทางออกของโรงเรียนเอกชนคือการเร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกันหรือเหนือกว่า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองและสังคม

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า มีโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครจำนวนหลายแห่งได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ในระดับดีมาก อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ประเมินคุณภาพของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)เป็นมาตรฐานที่ใช้กับโรงเรียนทุกระดับคุณภาพทั่วประเทศ โรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่ได้รับการประเมินในระดับดีมาก จึงน่าจะมีคุณภาพระดับสูงและมีความพร้อมที่จะยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่มาตรฐานขั้นสูงในระดับสากล ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสภาพการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence) เป็นกรอบแนวคิด และเสนอแนวทางในการยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวซึ่งจะเป็นการยกระดับโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ให้เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการจัดการศึกษาในระดับสากลต่อไป

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

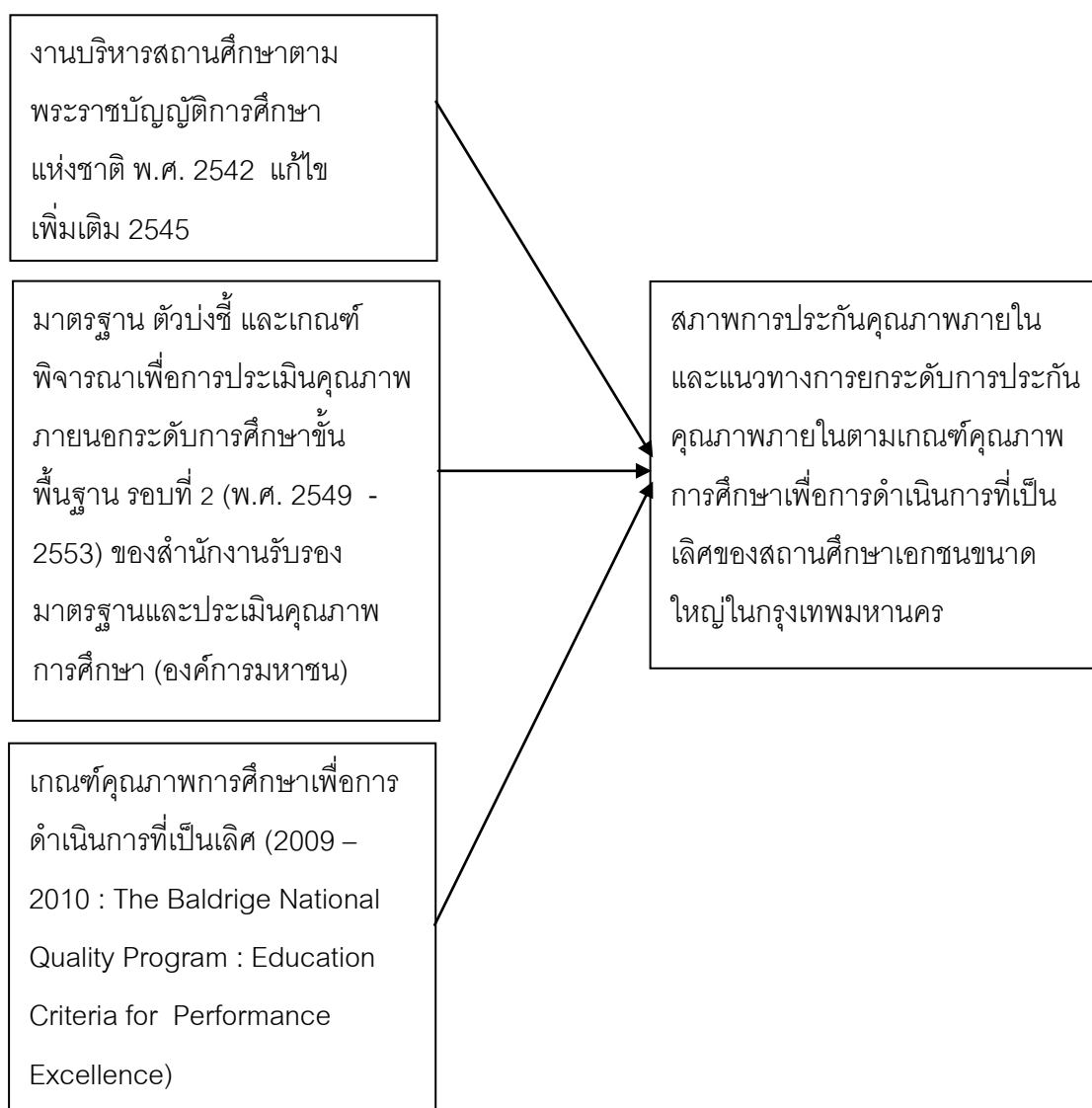
1. เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2. เพื่อเสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำถามการวิจัย

1. สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร
2. สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีแนวทางการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตการศึกษา

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเสนอแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการประเมินคุณภาพอิงสถานศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 2 (2549 – 2552) ในระดับดีมากทุกมาตรฐาน

2. ขอบเขตเนื้อหา

ศึกษางานบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไข เพิ่มเติม 2545 มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 และองค์ประกอบในการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3. ขอบเขตวิธีการศึกษา

เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการ ดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาวิธีดำเนินการ ของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร อันจะนำไปสู่การนำเสนอแนวทางการ ยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น และสร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณให้ครอบคลุมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาให้ความเห็น และนำไปหา คุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจึงนำแบบสอบถาม ที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มประชากร

2. ศึกษาผลจากแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและสภาพปัญหาการปฏิบัติ นำไปสร้างเครื่องมือในการเก็บ ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีดำเนินการ ประกันคุณภาพภายใน

3. ศึกษาและวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์เพื่อจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

4. จัดประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน ศึกษาวิเคราะห์ผลจากการประชุมกลุ่มสนทนาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ นำไปปรับปรุงแก้ไขและจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์

5. จัดทำสรุปและรายงานผลการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการยกระดับประกันคุณภาพภายใน หมายถึง วิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในที่สถานศึกษาใช้บริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ 2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมายถึง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ตามแนวทางของ 2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence ประกอบด้วยข้อกำหนดรวม 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์

สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครที่มีลักษณะดังนี้

1. มีขนาดตามข้อกำหนดของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1001 – 2000 คน และขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2001 คนขึ้นไป

2. เป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

3. ได้รับผลการประเมินคุณภาพของสถานศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รอบที่ 2 (2549 – 2552) ในระดับดีมากทุกมาตรฐาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน ได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้ศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
2. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศตามแนวทางของ 2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี หลักการ แนวคิด กฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่นำไปสู่การกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติและกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 จากนั้นได้ศึกษาเรื่อง การบริหารสถานศึกษาและสถานศึกษาเอกชนกับการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบว่าด้วยการประกันคุณภาพ และมาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน รวมทั้งของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และโดยเหตุที่การประกันคุณภาพเป็นกิจกรรมการบริหารคุณภาพทั้งระบบของสถานศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management – TQM) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ซึ่งเป็นรางวัลด้านการบริหารคุณภาพที่มีมาตรฐานระดับโลก และศึกษาเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence) ตามแนวทางรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นที่มาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย และเป็นมาตรฐานระดับโลกที่ผู้วิจัยต้องการใช้เป็นแนวคิดทฤษฎีเพื่อแสวงหาแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนให้เข้าสู่การดำเนินการที่เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพดังกล่าว การศึกษาค้นคว้านี้นำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปสาระสำคัญในประเด็นต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ผู้วิจัยขอเสนอสาระสำคัญ รวม 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานศึกษาเอกชนกับการประกันคุณภาพสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

ตอนที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 สถานศึกษาเอกชนกับการประกันคุณภาพสถานศึกษา

- 1.1 ความเป็นมาของการประกันคุณภาพ
- 1.2 การบริหารสถานศึกษา
- 1.3 บริบทสถานศึกษาเอกชน
- 1.4 ระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาเอกชน

1.1 ความเป็นมาของการประกันคุณภาพ

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 43 กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนมีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม ประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในราชกิจจานุเบกษา, 2542: 13) ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ภายหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติดังกล่าวได้มีความตื่นตัวในการดำเนินการประกันคุณภาพในสถานศึกษาให้เป็นไปตามข้อกำหนดของพระราชบัญญัติในหมวด 6 มาตราที่ 47 ซึ่งได้กำหนดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเป็นประจำทุกปีเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกตามมาตรา 49 ซึ่งได้กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การมหาชนทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์ วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยกำหนดให้ทุกสถานศึกษาต้องได้รับการประเมินอย่างน้อย 1 ครั้ง ทุกๆ 5 ปี

ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จึงได้จัดทำ “โครงการวิจัยและพัฒนา ระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา” เพื่อส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาและเตรียมความพร้อมของสถานศึกษาก่อนรับการประเมินผลจากภายนอก โดย รศ.ดร.สุวิมล ว่องวาณิช และคณะ ได้ดำเนินการวิจัยและทดลองพัฒนาวิธีการประเมินผลภายในสถานศึกษา จากเอกสาร

บทสรุปรายงานการวิจัยโครงการดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543:2-3) กล่าวว่า จุดเน้นของการวิจัยนี้อยู่ที่ความพยายามผลักดันให้สถานศึกษามีการดำเนินการประเมินตนเองอย่างเป็นระบบ โดยใช้วงจร PDCA ได้แก่ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การประเมิน (Check) และการแก้ไขปรับปรุง (Act) เป็นกระบวนการเพื่อมีการตรวจสอบตนเองอยู่ตลอดเวลา และการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถประเมินตนเองได้ โดยอาศัยการฝึกอบรมให้ความรู้ (Formal Training) การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การนิเทศ (Supervising) และการกระตุ้นติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ (Monitoring) เพื่อนำไปสู่การสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมในสถานศึกษา และการได้รูปแบบการประเมินภายในที่สถานศึกษาเป็นผู้พัฒนาขึ้น อันจะส่งผลถึงจุดหมายปลายทางคือ คุณภาพของผู้เรียนตามความมุ่งหวังของชาติ

จากการวิจัยในครั้งนั้นพบว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการประเมินผลภายใน ได้แก่

- 1) ผู้บริหาร ซึ่งเข้าไปมีส่วนในการวางระบบด้วยตนเอง และเป็นที่พึงของบุคลากรได้ รวมทั้งให้ความสนใจและกำกับติดตามการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- 2) ความสามารถของแกนนำ ผลการวิจัยพบว่าแกนนำมีบทบาทในการวางระบบการประเมินผลภายใน หากเลือกแกนนำที่มีความเหมาะสมเท่ากับทำให้การทำงานด้านการประเมินผลภายในสำเร็จถึงร้อยละ 70 และแนวทางการฝึกอบรมจะเป็นแนวทางหนึ่งที่จะพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา
- 3) ระบบการนิเทศ การใช้อาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาเป็นพี่เลี้ยงจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้ส่วนหนึ่งแต่ผู้ที่มีอิทธิพลมากกว่าคือผู้บริหารและความสามารถของแกนนำ

ทั้งนี้ในระยะแรกของการดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้มีบทบาทในการประสานงานระดมความคิดและดำเนินการพัฒนามาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้เสนอเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 27 มาตรฐาน 91 ตัวบ่งชี้ ภายหลังจากหารือกับกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จึงได้ข้อสรุปมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในรอบแรก (2544-2548) จำนวน 14 มาตรฐาน 53 ตัวบ่งชี้ แยกเป็น 3 ด้านได้แก่ มาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน มาตรฐานด้านกระบวนการ 3 มาตรฐาน และมาตรฐานด้านปัจจัย 4 มาตรฐาน

ต่อมาได้มีประกาศจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในราชอาณาจักรานุเบกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2543 และหน่วยงานดังกล่าวได้ปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาโดยแยกเป็น มาตรฐานด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน ด้านครู 2 มาตรฐาน และด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน และใช้มาตรฐานดังกล่าวในการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาใน

รอบแรก (2543-2548) และรอบสอง (2549-2553) ส่วนในการประเมินรอบสาม (2554-2558) นั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาได้จัดทำร่างการประเมินคุณภาพภายนอก รอบสาม ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ไว้ 4 มาตรฐานคือ 1) ผลการจัดการศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การบริหารจัดการศึกษา 4) การประกันคุณภาพภายในประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

ตัวบ่งชี้พื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านผลผลิต ได้แก่ 1) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) ผู้เรียนมีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี 3) ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น และปรับตัวเข้ากับสังคมได้ ด้านผลลัพธ์ ได้แก่ 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน และผู้เรียนมีการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพตามศักยภาพของผู้เรียนและบริบทของสถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ 6) ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ 7) ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา ด้านประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ 8) การประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัดเป็นไปตามกฎหมายกระทรวง ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ ประกอบด้วย 9) การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง หรือจุดเด่น หรือลักษณะพิเศษของประเภทโรงเรียน ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ประกอบด้วย 10) มาตรการส่งเสริมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเข้าสู่มาตรฐาน รักษามาตรฐาน และยกระดับมาตรฐาน โดยการกำหนดมาตรการร่วมกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตามข้อตกลงในการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรกับรัฐบาล เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และ 11) มาตรการส่งเสริมการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตที่ดี มีภูมิคุ้มกัน เพื่อการเป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคม สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน

กฎหมายกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนที่ 23ก, 2553: 23-24) เป็นการย้ายบทบาทหน้าที่ในการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งมีความโดยสรุปคือ 1) ระบบการประกันคุณภาพภายในประกอบด้วย การประเมินคุณภาพภายใน การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ระบบการประกันคุณภาพภายนอก ประกอบด้วย การประเมินคุณภาพภายนอก และการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา 3) ให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 4) ให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน เสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา

หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) สถานศึกษาต้องนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปประกอบการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 การบริหารสถานศึกษา

ข้อบังคับในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิและให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา ต่อมาพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้เพิ่มผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านโครงสร้างการบริหารสถานศึกษานั้น แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป

ในส่วนการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้สถานศึกษาเอกชนมีคณะกรรมการบริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้รับใบอนุญาต ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนครู ผู้แทนศิษย์เก่า และผู้ทรงคุณวุฒิ และมีโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาโดยผู้รับใบอนุญาตจะแต่งตั้งผู้อำนวยการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการมอบหมายและแต่งตั้งผู้จัดการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบงานด้านงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษา

เมื่อวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารสถานศึกษาแล้วพบว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งเป็นกรอบแนวคิดทฤษฎีของงานวิจัยนี้มีองค์ประกอบครอบคลุมงานบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

| เกณฑ์คุณภาพฯ | โครงสร้างการบริหารตามพ.ร.บ.ฯ |
|---|---|
| หมวด 1 การนำองค์การ | การบริหารงานทั่วไป/ การงบประมาณ/ วิชาการ/ บริหารงานบุคคล |
| หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ | การบริหารงานทั่วไป/ การงบประมาณ/ วิชาการ/ บริหารงานบุคคล |
| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | การบริหารงานทั่วไป/ วิชาการ |
| หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | การบริหารงานทั่วไป/ การงบประมาณ/ วิชาการ/ บริหารงานบุคคล |
| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | บริหารงานบุคคล |
| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | การบริหารงานทั่วไป/ การงบประมาณ/ วิชาการ |
| หมวด 7 ผลลัพธ์ | การบริหารงานทั่วไป/ การงบประมาณ/ วิชาการ/ บริหารงานบุคคล |

1.3 บริบทสถานศึกษาเอกชน

จรัส นองมาก (2537: 2 – 3) กล่าวว่า การศึกษาเอกชนมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศมาเป็นเวลายาวนาน อย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยแบ่งเบาการจัดการศึกษาซึ่งจัดโดยภาครัฐ 2) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรไทย 3) พัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษา มาตรา 81 ไว้ว่า “รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม” นอกจากนี้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 49 ได้ระบุว่า “การศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ” จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าวได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาที่จัดโดยเอกชน ดังนั้นแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 - 2559 ได้กำหนดโครงสร้างทั้งใน

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานภาครัฐ ส่วนท้องถิ่น ประชาชน องค์กรประชาคม และภาคเอกชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของประเทศ รวมถึงการสร้างกระบวนการศึกษาและเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการเดียวกันอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ในปีพ.ศ. 2552 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้มีประกาศเรื่อง กำหนดประเภทและระดับของโรงเรียนในระบบ (คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,2552) ประกาศดังกล่าวได้แบ่งโรงเรียนเอกชนเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 สามัญศึกษา ประเภทที่ 2 อาชีวศึกษา ทั้ง 2 ประเภทนี้รวมถึงโรงเรียนการกุศล หรือโรงเรียนที่จัดการศึกษาให้แก่บุคคลที่มีลักษณะพิเศษ ผิดปกติทางร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ หรือให้การศึกษากับบุคคลผู้ยากไร้ในลักษณะโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ และประเภทที่ 3 โรงเรียนนานาชาติ

โรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นในประเทศไทยมาเป็นเวลานานร้อยปี และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจากสถิติการศึกษาเอกชน ปีการศึกษา 2552 (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน , 2552. Available from: <http://www.opec.go.th>) แสดงข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างการศึกษาระหว่างปีการศึกษา 2548 - 2552 พบว่า ด้านจำนวนโรงเรียน ในปีการศึกษา 2548 จำนวนโรงเรียนเอกชนทุกประเภทมีทั้งหมด 8,163 โรงเรียน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 8,456 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2552 ซึ่งเมื่อจำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาพบว่า การศึกษาในระบบโรงเรียน มีจำนวนเพิ่มขึ้น กล่าวคือในปีการศึกษา 2548 มีจำนวน 3,704 โรงเรียน และเพิ่มขึ้น เป็น 3,837 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2552 เฉพาะจำนวนโรงเรียนเอกชนในระบบโรงเรียน ประเภทสามัญศึกษา มีจำนวน 3,303 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2548 เพิ่มขึ้นเป็น 3,410 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2551

ด้านจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2551 มีประมาณ 2,033,994 คน เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชน พบว่ามีสัดส่วนเป็น 81.6 และ 18.4 ตามลำดับ ในปีการศึกษา 2552 จำนวนนักเรียนสามัญศึกษาในโรงเรียนเอกชน มีประมาณ 1,986,156 คน เมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนระหว่างภาครัฐและเอกชน พบว่ามีสัดส่วนเป็น 82.7 และ 17.3 ตามลำดับ อย่างไรก็ตามเมื่อเปรียบเทียบสัดส่วนของนักเรียนระหว่างภาครัฐและเอกชน ปีการศึกษา 2551 และ 2552 พบว่าสัดส่วนของภาคเอกชนลดลง โดยนักเรียนประเภทสามัญศึกษาลดลงจาก 18.4 เป็น 17.3

ด้านจำนวนครู พบว่าในปีการศึกษา 2548 จำนวนครูในโรงเรียนเอกชนทุกประเภทมีจำนวน 144,652 คน และมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 151,551 คน ในปีการศึกษา 2552 คิดเป็นร้อยละ 0.02 เมื่อจำแนกตามประเภทการจัดการศึกษาพบว่า ครูในโรงเรียนเอกชน ระบบโรงเรียนประเภท

สามัญศึกษา มี 104,162 คน ในปีการศึกษา 2548 และลดลงเหลือ 104,144 คน ในปีการศึกษา 2552 คิดเป็นร้อยละ 0.87

ด้านอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครู ในปีการศึกษา 2551 โดยภาพรวมอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคนเท่ากับ 23 เมื่อจำแนกตามการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ พบว่ามีอัตราส่วนนักเรียน เป็น 19, 42, 6 และ 21 คนต่อครูหนึ่งคนตามลำดับ ในปีการศึกษา 2552 โดยภาพรวมอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคนเท่ากับ 24 เมื่อจำแนกตามการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ พบว่ามีอัตราส่วนนักเรียน เป็น 19, 53, 6 และ 21 คนต่อครูหนึ่งคนตามลำดับ

ด้านอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้อง ปีการศึกษา 2551 อัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องหนึ่งห้องเรียนของโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา เท่ากับ 29 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา คือ ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่ามีอัตราส่วนจำนวนนักเรียน เท่ากับ 25, 30, 34 และ 33 คนต่อห้องเรียน ตามลำดับ ปีการศึกษา 2552 อัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนของโรงเรียนระบบโรงเรียนประเภทสามัญศึกษา เท่ากับ 29 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา คือ ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่ามีอัตราส่วนจำนวนนักเรียน เท่ากับ 26, 28, 35 และ 34 คนต่อห้องเรียน ตามลำดับ

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า แม้โรงเรียนเอกชนจะมีปริมาณเพิ่มขึ้น แต่สวนทางกับจำนวนนักเรียนที่มีปริมาณลดลง ในด้านอัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูนั้น พบว่า ในโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษในกรุงเทพมหานคร ที่ได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ในระดับดีมากนั้น อัตราส่วนจำนวนนักเรียนต่อครูนั้นไม่แตกต่างจากอัตราส่วนในภาพรวม แต่สำหรับจำนวนนักเรียนต่อห้อง โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษดังกล่าวมีอัตราส่วนนักเรียนต่อห้องมากกว่าอัตราส่วนในภาพรวม

ด้านผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชนนั้น ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษา - มัธยมศึกษา) พ.ศ.2549 - 2551 พบข้อมูลดังนี้ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้รับการรับรองคิดเป็นร้อยละ 89.35 ในขณะที่สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับการรับรองมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.23 และสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการรับรองน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.99 ในด้านผลการประเมินตามระดับคุณภาพ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน มี

ผลการประเมินในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 39.98 และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีผลการประเมินในระดับดีมาก คิดเป็นร้อยละ 17.66 เมื่อรวมจำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการประเมินในระดับดีขึ้นไปพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีจำนวนสูงเป็นอันดับที่สอง คิดเป็นร้อยละ 57.89

จากสถิติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผลการประเมินคุณภาพการศึกษารอบที่ 2 ในภาพรวมนั้น สถานศึกษาเอกชนมีผลการประเมินที่ดีกว่าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาเอกชน

เมื่อสถานศึกษาเอกชนมีการขยายตัวมากขึ้น ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลเรื่องการจัดการอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน รวมทั้งสถานศึกษาเอกชนเองก็จำเป็นต้องแข่งขันในด้านคุณภาพเพื่อให้ได้รับความนิยมนจากผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษานั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมพัฒนา (จรัส นองมาก, 2536: 19 – 22) กล่าวคือทำให้สถานศึกษาได้ทราบทิศทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถจัดเตรียมทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ประเมินและพัฒนาตนเองได้ถูกต้อง และเป็นแนวทางดำเนินงานสู่การรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา มาตรฐานคุณภาพสถานศึกษาเอกชนสายสามัญศึกษานั้นมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้เริ่มพัฒนาระบบการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 (อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ เศษระพานิช, 2550 : 17) มีการประกาศใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2536 แทนระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการรับรองวิทยฐานะโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2484 เพื่อเป็นการกระตุ้นให้สถานศึกษามุ่งมั่นพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของตนเองสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2541: 3)

จากแบบรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีการศึกษา 2552 (สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2552. Available from: <http://www.opec.go.th>) ได้กำหนดมาตรฐานในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ จำนวน 18 มาตรฐาน และ 84 ตัวบ่งชี้ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ ปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกัน

1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต

- 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 มีความเมตตาากรุณา มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น
- 1.5 ประหยัด รู้จักใช้และรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- 1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทยและดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

- 2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและความตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
- 2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/ โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

- 3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ
- 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน
- 3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในงานของตนเอง
- 3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

- 4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม
- 4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการตัดสินใจได้
- 4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจและแก้ปัญหาอย่างมีสติ
- 4.4 มีความคิดสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดีและมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

- 5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์
- 5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์
- 5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่างๆ
- 5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ
- 5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- 6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟังรู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล
- 6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ได้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา
- 6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี

- 7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 7.2 มีน้ำหนักร่างกาย ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- 7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดโทษ และหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย อุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ
- 7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น
- 7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนครูและผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา

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

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดีและมีครูพอเพียง

- 9.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- 9.3 มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- 9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคนิควิธีการใหม่ๆ รับฟังความคิดเห็น ใจกว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
- 9.6 สอนตรงตามวิชาเอก - โท หรือตรงตามความถนัด
- 9.7 มีจำนวนเพียงพอ (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครูมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
เน้นเด็กเป็นสำคัญ

- 10.1 มีความรู้ ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 10.2 มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 10.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 10.4 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน
- 10.5 มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียน
และอิงพัฒนาการของผู้เรียน
- 10.6 มีการนำผลการประเมินพัฒนาการมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา
ผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ
การศึกษา

- 11.1 มีคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
- 11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างระบบการบริหารงานและพัฒนาองค์กร
อย่างเป็นระบบครบวงจร

- 12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและ
ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์
- 12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม และทันต่อการใช้งาน
- 12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ ผลการบริหารงานและการพัฒนาผู้เรียน

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

- 13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา
- 13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาการศึกษา

13.4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล

มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

14.2 มีรายวิชา/ กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความสนใจ

14.3 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ที่ตอบสนองของความถนัดและความสามารถ
ของผู้เรียน

14.4 มีการส่งเสริมให้พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อ
ต่อการเรียนรู้

14.5 มีการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียน

14.6 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่างสม่ำเสมอ

14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างเข้มแข็งและทั่วถึง

15.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการและความคิด
สร้างสรรค์ของผู้เรียน

15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของ
ผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่พึงาม

15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/ นาฏศิลป์ และกีฬาันทนาการ

15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และ ภูมิปัญญาไทย

15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา
ตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม

16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ
การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพใ้การใช้ได้ดี

16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษา มีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษาร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

18.1 เป็นแหล่งวิทยากรในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน

18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ด้านการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาเอกชนนั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 43 กำหนดให้การบริหารและจัดการศึกษาของเอกชนมีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับติดตาม การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากรัฐและต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก, 2542: 13) รวมถึงกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนที่ 23ก, 2553 : 23-24) ทำให้สถานศึกษาเอกชนต้องเข้าสู่การประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ในการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 นั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐาน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน ด้านครู 2 มาตรฐาน และด้านผู้บริหาร 5 มาตรฐาน รวม 14 มาตรฐาน จำนวน 58 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานด้านผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

1.1 ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ

1.2 ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต

1.3 ผู้เรียนมีความมกตัญญูกตเวที

1.4 ผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และไม่เห็นแก่ตัว

1.5 ผู้เรียนมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

2.1 ผู้เรียนรู้จักดูแลสุขภาพ สุขนิสัย และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

2.2 ผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกาย และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

2.3 ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา
หลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัย และอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหา
ทางเพศ

2.4 ผู้เรียนมีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น

2.5 ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา
มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

3.1 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

3.2 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านดนตรี/ นาฏศิลป์ โดยไม่ขัดหลัก
ศาสนา

3.3 ผู้เรียนมีความสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมด้านกีฬา/ นันทนาการ

3.4 ผู้เรียนสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่ดั่งงามของ
ท้องถิ่นและของไทย

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ
มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

4.1 ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สรุปความคิดอย่างเป็นระบบ
และมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดไตร่ตรอง

4.3 ผู้เรียนมีทักษะการคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติในระดับปี (ถ้าไม่มีผลระดับชาติให้
ใช้ผลการทดสอบระดับเขตพื้นที่ หรือผลการเรียนระดับสถานศึกษาตามลำดับ) ใน 8 กลุ่ม
สาระ ในระดับชั้น ป.3 ป.6 ม.3 และม. 6

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

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และ
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

- 6.1 ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ รอบตัว
- 6.2 ผู้เรียนใฝ่รู้ สนุกกับการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
- 6.3 ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งความรู้ และสื่อต่างๆ ทั้งภายในและนอก
สถานศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถงานร่วมกับผู้อื่นได้
และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มี 3 ตัวบ่งชี้คือ

- 7.1 ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7.2 ผู้เรียนรักการทำงาน สามารถปรับตัว และทำงานเป็นทีมได้
- 7.3 ผู้เรียนมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ
ได้

มาตรฐานด้านครู

มาตรฐานด้านครู มี 2 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ

มี 5 ตัวบ่งชี้ คือ

- 8.1 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม
- 8.2 ครูที่จบระดับปริญญาตรีขึ้นไป
- 8.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/ โท หรือความถนัด
- 8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด
- 8.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มี 8 ตัวบ่งชี้ คือ

- 9.1 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.2 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.3 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์มีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.4 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมมีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.5 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.6 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะมีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.7 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9.8 ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศมีประสิทธิภาพในการสอนและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

มาตรฐานด้านผู้บริหาร

มี 5 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน

10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์

10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ

10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็น

ระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา

มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารงาน
ที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์

11.3 สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และมีการตรวจสอบ
ถ่วงดุล

11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตาม
กฎกระทรวง

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น

สำคัญ

มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ

12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน
พัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ

12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน

การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น

13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ

14.1 สถานศึกษามีระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

14.2 สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

ตอนที่ 2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

2.1 ความหมายและลักษณะทั่วไปของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

2.3 หลักการของ Deming

2.4 TQM กับการสร้างองค์การคุณภาพ

2.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.1 ความหมายและลักษณะทั่วไปของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ซึ่งเรียกโดยย่อว่า TQM มีผู้ให้แปลเป็นภาษาไทยไว้หลายคำ ได้แก่ การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การบริหารคุณภาพแบบองค์รวม เป็นต้น

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า TQM เป็นวัฒนธรรมขององค์การที่สมาชิกทุกคนให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินการขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการ และการสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ

ระบบ TQM มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented) คือบุคลากรต้องให้เกิิดสำนึกในการสร้างผลงานคุณภาพให้กับลูกค้า ใน

ที่นี้หมายรวมทั้งลูกค้าภายนอก (External Customer) คือผู้ซื้อสินค้าหรือบริการ และลูกค้าภายใน (Internal Customer) คือหน่วยงานหรือบุคลากรภายในองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมหรือรับช่วงการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) คือเกิดพลังให้ก้าวไปข้างหน้าสะดวก คล่องตัว มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษา วิเคราะห์ ทบทวนข้อมูลการดำเนินการและสภาพแวดล้อม พัฒนาวิธีแก้ปัญหาที่เรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์สูง มีการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลอย่างเป็นระบบ 3) การให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement) และทุกหน่วยงานต้องร่วมมือกันในฐานะสมาชิกองค์กรคุณภาพเดียวกัน โดยอาจมีการตั้งทีมงานข้ามสายงานได้

2.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) เป็นความพยายามในการที่จะเปลี่ยนแปลง กระบวนทัศน์ วิธีการคิดและการปฏิบัติงานของธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1) การลดต้นทุนและการพัฒนาคุณภาพสินค้าหรือบริการ 2) การสร้างพอใจให้แก่ลูกค้า เพื่อธำรงรักษาลูกค้าอย่างต่อเนื่อง 3) การสร้างความพึงพอใจในงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเททำงานให้องค์กร 4) ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการเจริญเติบโตในอนาคต เพื่อสร้างองค์การคุณภาพโดยสมบูรณ์ (Perfect Quality Organization) ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาขององค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพัฒนาการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

การใช้หลักการของ TQM เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารคุณภาพนี้ เป็นการทำงานเชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารและองค์กรสามารถรับรู้ปัญหาและความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างสินค้าหรือบริการให้เป็นที่พอใจ 2) ให้ความสำคัญกับระบบที่เรียบง่าย และผลลัพธ์ 3) พัฒนาระบบ ขั้นตอน และการจัดเก็บข้อมูลในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบและแก้ไขได้ง่าย 4) บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหา และเกิดความพอใจในงาน 5) มุ่งพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ให้มีคุณภาพสูงสุดในทุกมิติ

2.3 หลักการของ Deming

เมื่อกล่าวถึง TQM แล้วจำเป็นต้องกล่าวถึง Deming ซึ่งเป็นผู้ที่เผยแพร่แนวคิดของ TQM ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย และกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในการพัฒนาคุณภาพในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม

William Edwards Deming จบการศึกษาทางด้านวิทยาศาสตร์ แต่ได้มาเริ่มงานด้านธุรกิจ โดยสอนหนังสือที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก และได้รับเชิญเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้กับวงการอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่น จนเกิดการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพ Deming (Deming Prize of Quality) ตั้งแต่ปี 1951 รางวัลนี้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางทั่วโลก และเป็นที่มาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ ในระยะต่อมา Deming ได้นำ TQM มาใช้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในทุกระดับ โดยเสนอหลักการสำคัญหรือพันธะ (Opbligations) ในการจัดการคุณภาพรวม 14 ข้อดังนี้

- 1) สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Costancy of Purpose) ที่ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ
- 2) ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) โดยผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมคุณภาพและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3) ไม่ใช้วิธีการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) ซึ่งอาจเป็นการแก้ที่ปลายเหตุ แต่ใช้การดำเนินการเชิงรุกเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาด
- 4) ไม่ดำเนินธุรกิจโดยตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding)
- 5) ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงจร PDCA ผลักดันองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า
- 6) ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for the Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น
- 7) สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคน โดยผู้นำจะต้องกล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจและการกระทำของตนเองและกลุ่ม
- 8) กำจัดความกลัวให้หมดไป (Drive of Fear) โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับกล้าคิด กล้าถาม กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับความผิดพลาด
- 9) ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงานและช่วยเหลือข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหา
- 10) ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งขึ้นโดยไม่มีการปรึกษาหารือ (Eliminate Slogans, Exhortation, Arbitrary Targets)
- 11) ยกเลิกการกำหนดตัวเลข (Eliminate numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่ต้องวัดด้านคุณภาพด้วย

- 12) ขจัดอุปสรรคกีดขวางความภาคภูมิใจของบุคลากร (Remove Barriers to Pride of Workmanship) และส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกภาคภูมิใจในงานของตนที่มีส่วนผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ
- 13) สร้างการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Education and Growth) ให้แก่องค์กรเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital)
- 14) ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take action to Accomplish the Transformation) โดยผู้บริหารต้องมีส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ เป็นผู้นำและผู้สนับสนุนการดำเนินงาน

Deming ได้นำวงจรการปฏิบัติงานคุณภาพของ Walter A. Shewhart มาปรับปรุงให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม จนเป็นที่รู้จักกันในชื่อว่า วงล้อ Deming (Deming Cycle) ซึ่งประกอบด้วย 1) P (Plan) คือการวางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดทางเลือก ระดมความคิดในการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 2) D (Do) คือการปฏิบัติ เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจแล้วไปวางแผนและลงมือปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย 3) C (Check) คือการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงาน โดยมีการเปรียบเทียบกับผลงานเดิม และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติ 4) A (Act) คือการปรับปรุง เป็นการกำหนดมาตรฐานใหม่จากผลการดำเนินงานเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในอนาคต หรือแก้ปัญหาจนได้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ

2.4 TQM กับการสร้างองค์การคุณภาพ

องค์การคุณภาพ (Quality Organization) หมายถึงองค์การที่สามารถสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และทุกระดับ การกำหนดคุณสมบัติขององค์การคุณภาพ อาจพิจารณาได้จากเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานของหน่วยงานต่างๆ กำหนดขึ้น มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับโลก ได้แก่ มาตรฐาน ISO (International Standards Organization) ของประเทศเยอรมนี รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ของสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ซึ่งจะมีปัจจัยในการพิจารณาคือ

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)
3. การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการ (Human Resource Development and Management)
5. การจัดการกระบวนการคุณภาพ (Management of Process Quality)
6. คุณภาพและผลการดำเนินงาน (Quality and Operational Results)
7. การให้ความสำคัญและการติดต่อกับลูกค้า (Customer Focus)

เมื่อผู้บริหารตัดสินใจที่จะนำหลักการ TQM ไปใช้ในองค์กรแล้ว จะต้องดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คัดเลือกและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยคัดเลือกจากผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจและได้รับการยอมรับจากบุคลากร เป็นผู้ที่สามารถทำงานเต็มเวลา หรือสามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน แก้ไข การทำงานได้อย่างใกล้ชิด และตั้งทีมงานที่มาจากหลายหน่วยงาน เพื่อให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานและติดตามความก้าวหน้าของงาน ทั้งนี้ผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการดำเนินการอย่างเต็มที่

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนปฏิบัติงาน ผู้บริหารและทีมงานคุณภาพร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ด้านคุณภาพ เพื่อเป็นกรอบการกำหนดแผน โดยมีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเรื่อง TQM ให้แก่บุคลากรทุกคน โดยการฝึกอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ พัฒนาผู้นำและสร้างทีมงาน ให้มีความรู้และทักษะทางเทคนิค และความสามารถในการทำ TQM ปลูกฝังวัฒนธรรม TQM โดยสร้างความผูกพันและการมีส่วนร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ มีการกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับคุณภาพ จัดทำระบบเอกสารที่มีเอกภาพ ชัดเจน ง่ายต่อการศึกษาและการใช้งาน โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่สร้างภาระและอุปสรรคเกินความจำเป็นของงาน ปรับโครงสร้างและระบบงานให้สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพด้วย TQM เปลี่ยนระบบประเมินผลและการให้รางวัล ที่เน้นการประเมินผลของทีมมากกว่าตัวบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการ นำแผนงานมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม มีการดำเนินการอย่างสอดคล้องกับแผนแม่บท (Master Plan) สร้างบรรยากาศให้เกิดการตื่นตัว และความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม คิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 4 ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแก้ไข ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนด โดยนำหลักการของวงล้อ Deming มาใช้ และมุ่งปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยหาวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุคุณภาพที่สูงขึ้นตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 5 เสริมแรงและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดโครงการพัฒนาศักยภาพขององค์กร จนสามารถปรับตัวเป็นองค์กรเรียนรู้ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

การใช้ TQM ให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้นสามารถประยุกต์ร่วมกับระบบมาตรฐานหรือประกันคุณภาพหรือเทคนิคอื่นๆ เช่น มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก Balanced Scorecard, Benchmarking เป็นต้น เพื่อให้เกิดการรวมพลัง (Synergy) ไปในทิศทางเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยสำคัญ (Key Success Factors - KSFs) ที่จะช่วยส่งเสริมให้การนำ TQM มาใช้ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องเข้าใจในหลักการของ TQM รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน และวิธีปฏิบัติ ที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องทิศทาง
2. ความศรัทธาและมุ่งมั่น (Faith and Commitment) ที่เกิดจากความเข้าใจอย่างแท้จริงของบุคลากร
3. ภาวะผู้นำ (Leadership) บุคลากรทุกคนต้องมีความเป็นผู้นำในตนเอง รู้จักคิดวิเคราะห์ พัฒนาตนเองและทีมงาน โดยสามารถตัดสินใจทำในสิ่งที่ถูก มิใช่ทำสิ่งต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมายหรือเคยปฏิบัติเท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารต้องเป็นแม่แบบ (Role Model) ทั้งในการทำงาน การยอมรับปรัชญาคุณภาพ การเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบในการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความกล้า (Courage) เป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นผู้นำ บุคลากรในองค์กร TQM ต้องกล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบ และแก้ไขปัญหามาของตนเองและของกลุ่ม โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
5. การบริหารระบบ (System Management) TQM เป็นการดำเนินงานทั้งระบบขององค์กร ซึ่งต้องวางแผนและมองภาพรวมที่ครอบคลุมการพัฒนาศักยภาพขององค์กรทั้งระบบ

2.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หลักการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรดังกล่าวมาข้างต้นนั้นได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับระบบการประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา และประเทศต่างๆ รวมทั้งประเทศไทย ได้นำมาแนวทางของรางวัลนี้มาใช้ ซึ่งจะกล่าวโดยสรุปดังนี้

2.5.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

2.5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

2.5.3 การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย

2.5.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) ตั้งชื่อตามชื่อของ Malcolm Baldrige อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1987 รางวัลดังกล่าวกำหนดกรอบความเป็นเลิศด้านธุรกิจ เนื่องจากการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น ถูกคำต้องการสิ่งที่มีมากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยเฉพาะการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้น อาทิ e-commerce การที่องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืนก็ต้องมีการสร้างองค์ความรู้ และการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วนั้นก็ต้องมีการจัดการคุณภาพอย่างเป็นระบบ ก่อนที่รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award จะเกิดขึ้น ได้มีรางวัลที่มีชื่อเสียงมากในระดับโลกคือ รางวัลเดมिंग (Deming Prize) ซึ่ง ดร.เดมिंग ริเริ่มขึ้นในประเทศญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1951 โดยใช้หลักการทางสถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ และทำให้กิจการทางธุรกิจและอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่อิงพื้นฐานทางเทคนิคของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาได้ก่อกำเนิดขึ้นในหลายประเทศและดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆ กัน เช่น ปี ค.ศ. 1994 Canada Award และ Singapore Quality Award ปี ค.ศ. 1995 Japan Quality Award ปี ค.ศ. 1998 European Award และปี ค.ศ. 2001 ประเทศไทยได้ประกาศใช้ Thailand Quality Award

ปี ค.ศ. 1997 Malcolm Baldrige National Quality Award ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์จาก Award เป็น Criteria for Performance Excellence คือเกณฑ์สำหรับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 ได้เพิ่มเกณฑ์รางวัลด้านการศึกษา (Education Criteria) และด้านสุขภาพ (Health Care Criteria) ขึ้น กล่าวเฉพาะด้านการศึกษานั้น รางวัลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 3 ประการได้แก่ 1) ต้องการให้เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร ในการมองหาระบบของการบริหารจัดการคุณภาพเชิงรวมที่เป็นระดับสูงสุด 2) เพื่อมุ่งเน้นการแข่งขัน โดยเป็นระบบมาตรฐานที่องค์กรนำกรอบที่กำหนดไปปรับใช้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินด้านคุณภาพ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในเรื่ององค์ประกอบของการพัฒนาคุณภาพ

Education Criteria เกิดขึ้นจากการที่วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาตินั้นตระหนักดีว่ามีสองเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพในภาพรวม ก็คือเรื่องการศึกษาและเรื่องโรงพยาบาล ฉะนั้นองค์กรที่ได้รับรางวัลซึ่งมีเงื่อนไขให้เปิดให้หน่วยงานภายนอกเข้าศึกษากระบวนการในการพัฒนาไปสู่ Best Practice จึงได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนไปสู่ภาคการศึกษา โดยมีการวิจัยเพื่อหาหัวข้อทาง Total Quality Management ที่

จะนำไปใช้กับองค์การด้านการศึกษา จึงเกิดโครงการนำร่อง Education Pilot Program ในปี 1994 โดยหน่วยงาน NIST (National Institute of Standards and Technology) เป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่าย และได้มีการประกาศรางวัลนี้ในปี 1999

พื้นฐานของเกณฑ์คุณภาพดังกล่าวคือค่านิยมหลักหรือแนวคิด (core theme หรือ core value) ซึ่งปัจจุบันมีอยู่ 11 ข้อที่ได้รับการปรับปรุงให้เหมาะกับด้านการศึกษา ซึ่งค่านิยมดังกล่าวจะสอดคล้องอยู่ภายใต้เกณฑ์คุณภาพทั้ง 7 หมวด ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในตอนที 3

2.5.2 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

ระบบการประกันคุณภาพนั้นได้มีการพัฒนาในกลุ่มขององค์การภาคเอกชนในประเทศไทยมาเป็นเวลานาน และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนของคุณภาพซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างสูง คือรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ซึ่งถือกำเนิดในประเทศไทยเมื่อปีพ.ศ. 2539 โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติได้ศึกษาแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติดังกล่าวไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและมีผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานที่กำหนด จะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ โดยมีความคาดหวังว่าเมื่อมีการขยายการดำเนินงานอย่างกว้างขวางแล้ว ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award- TQA) ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

2.5.3 การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย

การดำเนินการรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทยนั้น นอกจากภาคเอกชนแล้ว การบริหารจัดการภาครัฐก็ได้เล็งเห็นคุณค่าของรางวัลดังกล่าว จึงได้นำองค์ประกอบของรางวัลมาใช้

ในการบริหารจัดการและประเมินคุณภาพของระบบราชการ ดังจะเห็นได้จากคณะกรรมการ พัฒนาระบบข้าราชการหรือเรียกชื่อย่อว่า “ก.พ.ร.” ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแลจัดส่วนราชการและการ ปรับปรุงระบบการทำงานของภาคราชการให้มีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนา ระบบราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) คือ การพัฒนาระบบราชการไทย ให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน การที่จะไปถึงเป้าหมายของวิสัยทัศน์นี้ส่วน ราชการจำเป็นต้องทบทวน และปรับปรุงแนวทางและวิธีปฏิบัติราชการทั้งระบบงานและบุคลากร เช่นเดียวกับภาคธุรกิจ จึงได้ใช้แนวคิดของ “การบริหารคุณภาพโดยรวม” (Total Quality Management-TQM) มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ โดยมุ่งเป้าหมายไปที่ความสำเร็จระยะ ยาวขององค์กร จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกในองค์กร และต่อสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ,2546)

องค์ประกอบของการบริหารงานที่สำนักงาน ก.พ.ร.ให้ความสำคัญได้แก่ 1) ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน มีเป้าหมายระยะยาว เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และเป็นผู้ให้ คำแนะนำ 2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน ได้แก่ ข้าราชการ เพื่อร่วมงานและลูกค้า ภายนอก ได้แก่ ประชาชนผู้รับบริการ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับและทุกส่วนงาน ใน การร่วมตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ 4) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5) การให้ ความสำคัญแก่ “ผู้ส่งมอบ” เช่นเดียวกับหุ้นส่วน 6) มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ สำนักงานก.พ.ร. เชื่อว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำ TQM มาประยุกต์ใช้คือ 1) จริยธรรม 2) คุณธรรม 3) ความเชื่อถือ 4) การนำองค์กรที่ดี 5) การทำงานเป็นทีม 6) การฝึกอบรมเพื่อยกระดับ ความรู้และทักษะ 7) การให้ความสำคัญและแสดงความชื่นชมในความสำเร็จของพนักงาน 8) การ สื่อสารที่ชัดเจน ซึ่งการบริหารคุณภาพโดยรวมจะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงาน/ ข้าราชการ ความพึงพอใจของประชาชน และผลสำเร็จต่อภารกิจของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

ในปีพ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำพิมพ์ชุดเครื่องมือ การพัฒนาองค์กร (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และมีบุคลากรที่มีความพร้อมและ ความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ ต่างๆ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2552-2555) ชุดเครื่องมือดังกล่าว

มีความมุ่งหมายให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้อง นำไปพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้มีมาตรฐาน เทียบเท่าสากล

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้ง เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการจัดทำรางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นการยกระดับการ ปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ หน่วยงาน ราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ และการจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality)

ต่อมาในปีพ.ศ. 2552 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้นำระบบการประเมิน คุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ตามแนวทางของ Thailand Quality Award - TQA มาใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ รัฐวิสาหกิจ

ในด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษานั้น สำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษาได้ตั้งเป้าหมายของกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2551-2565) คือ “การยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาไทยเพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสู่ตลาดแรงงาน และพัฒนาศักยภาพอุดมศึกษาในการสร้างความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ แข่งขันของประเทศในโลกาภิวัตน์ รวมทั้งการพัฒนาที่ยั่งยืนของท้องถิ่นไทย” ดังนั้นสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ดำเนินการแปลและเรียบเรียง 2009 – 2010 : The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence (เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ 2552 – 2553) เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็น คู่มือและแนวทางในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไรก็ตามสถาบันอุดมศึกษา หลายแห่งได้ศึกษาและนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ก่อนหน้านี้ อาทิ จุฬาลงกรณ์- มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าการจัด การศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพด้วยเกณฑ์คุณภาพการศึกษา ในระดับสากลอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การเพื่อความเป็นเลิศ

จากการที่ประชาคมอาเซียนมีข้อตกลงร่วมกันว่า ในปี ๒๕๕๘ ประเทศในเขตการค้า อาเซียนจะต้องอยู่ภายใต้การค้าเสรี การที่จะให้ประชาคมอาเซียนสามารถรองรับการอยู่ร่วมกัน อย่างสันติ โดยเท่าเทียมกันด้วยการพัฒนาอย่างยั่งยืนนั้น การศึกษาจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้

ประชาคมอาเซียนมีโอกาสแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ภาษา การสื่อสาร และได้ลงทุนร่วมกันในด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านเศรษฐกิจ การบริการ หรือวิถีชีวิตความเป็นอยู่ สำหรับด้านการศึกษา นั้น กระทรวงศึกษาธิการถือเป็นนโยบายสำคัญที่จะให้ประเทศไทยเป็น Education Hub เพราะเชื่อว่าคุณภาพด้านการศึกษาของไทยจะเป็นที่ยอมรับ และถ้ามีการพัฒนากฎหมายและพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น จะทำให้การแข่งขันด้านการลงทุนทางการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาของไทยเป็นที่สนใจในภูมิภาค ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายและแผนมาตรฐานทางการศึกษา ในการเตรียมความพร้อมด้านยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษา โดยเน้นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันอุดมศึกษาทั้งรัฐและเอกชน รวมถึงสถานศึกษาเอกชน และโรงเรียนนานาชาติ เพื่อส่งเสริมให้มีสภาพของการแข่งขันทางการศึกษาให้เป็นที่ไปตามกลไกทางการตลาด และสิ่งสำคัญที่สุด คือ การมุ่งเน้นให้การศึกษาสนองตอบต่อเป้าหมายของกระทรวง ศึกษาธิการที่กำหนดไว้ในการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง คือนอกจากจะให้ความสำคัญในการพัฒนาพลเมืองยุคใหม่ให้เป็นพลเมืองดีในสังคมไทยแล้ว ยังต้องพัฒนาให้เป็นพลเมืองของโลกด้วย

มาตรการสำคัญในส่วนของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานคือ การเตรียมพัฒนาสถานศึกษาไปสู่มาตรฐานสากลเพื่อสามารถแข่งขันได้ในอนาคต เมื่อข้อตกลงของประชาคมอาเซียนมีผลสมบูรณ์ในปีพ.ศ. 2558 ดังนั้น ปีพ.ศ. 2553 กระทรวงศึกษาธิการได้มีโครงการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล (World - Class Standard School) ขึ้นตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องการยกระดับสถานศึกษาชั้นนำจำนวน 500 แห่งทั่วประเทศที่มีความพร้อม ให้เป็นโรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล ภายในระยะเวลา 3 ปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดย สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงได้สนองนโยบายดังกล่าว ด้วยการศึกษาค้นคว้าเชิงวิเคราะห์เอกสาร จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากโรงเรียนและประสานงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามเป้าประสงค์ โดยวาง เป้าหมายการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลในปี 2553 จำนวน 200 แห่ง ปี 2554 จำนวน 200 แห่ง และปี 2555 จำนวน 100 แห่ง ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดความคาดหวังที่จะให้สถานศึกษาในโครงการดังกล่าวยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากลผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) โดยได้กำหนดให้มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System management) ไว้ 4 ด้านได้แก่ ด้านคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา และเน้นการบริหารจัดการตามองค์ประกอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้ได้มีการ

จัดทำคู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพขึ้น ตามแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award -TQA) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการจัดการสถานศึกษาให้อยู่ในระดับมาตรฐานซึ่งยอมรับในระดับโลก โดยนำประเด็นข้อคำถามของเกณฑ์ดังกล่าว ทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ การนำองค์การ (Leadership) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และ ผลลัพธ์ (Performance Results) มาแปลงเป็นกลไกในการพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและได้มาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553: 2) เป็นการเชื่อมโยงนโยบายการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและยกระดับสถานศึกษาชั้นนำที่มีความพร้อม เข้าสู่โครงการโรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

เอกสารดังกล่าวได้เสนอหลักการและแนวคิดการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ โดยมีพื้นฐานจากแนวคิดและค่านิยมหลัก (Core Value and Concepts) 11 ประการ และองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์คุณภาพ เช่นเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) โดยมีการปรับเปลี่ยนใจความให้เข้าใจง่าย และมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาจกล่าวได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวเป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำความเข้าใจกับเกณฑ์การประเมินคุณภาพตามแนวทางที่ต่างไปจากการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานมาตรฐานและรับรองคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

ตอนที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

3.1 ค่านิยมหลักและแนวคิด

3.2 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3.3 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3.4 ระบบการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3.5 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สมศ.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะนำไปสู่การประกันคุณภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสังคมว่า การบริหารจัดการของสถานศึกษามีมาตรฐานขั้นสูงในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

ในการประเมินคุณภาพภายนอก รอบที่ 3 นั้น สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ไว้ 3 ลักษณะ ลักษณะที่ 1 ได้แก่ ตัวบ่งชี้พื้นฐาน ประกอบด้วย 1) คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี 3) ใฝ่รู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) คิดเป็น ทำเป็น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 6) การศึกษาต่อและประกอบอาชีพตามศักยภาพ 7) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 8) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา 9) พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายใน ลักษณะที่ 2 ได้แก่ ตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ คือ ตัวบ่งชี้ที่เป็นความต่างของแต่ละสถานศึกษาตามเอกลักษณ์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ หรือจุดเด่น ประกอบด้วย การพัฒนาสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งสถานศึกษา ลักษณะที่ 3 ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม คือตัวบ่งชี้ที่ปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลาตามยุคสมัยหรือตามนโยบายภาครัฐ เพื่อให้สามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย 1) ผลการส่งเสริมเพื่อพัฒนาสถานศึกษาโดยกำหนดมาตรการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) ผลการส่งเสริมผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตที่ดี มีภูมิคุ้มกัน เป็นพลเมืองที่มีคุณค่าของสังคม

จากการวิเคราะห์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้ในการประเมินรอบที่ 2 และ 3 นั้น พบว่าตัวบ่งชี้รอบที่ 3 ลักษณะที่ 1 คือตัวบ่งชี้พื้นฐานนั้น เป็นตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุม มาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์พิจารณา เพื่อการประเมินคุณภาพระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ.2549-2553) ส่วนตัวบ่งชี้ลักษณะที่ 2 คือตัวบ่งชี้อัตลักษณ์และลักษณะที่ 3 คือ ตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม นั้น เป็น สิ่งที่สถานศึกษาจะต้องพัฒนาขึ้นเอง

ดังนั้น หากระบบการประกันคุณภาพของสถานศึกษาได้มีการดำเนินการประเมินคุณภาพภายใน โดยใช้กรอบการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) จะเป็นการตอบสนองต่อตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ลักษณะได้อย่างครบถ้วน ที่สำคัญคือเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้เสนอแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพที่ชัดเจน ซึ่งสามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพภายในให้มีการดำเนินการและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในระดับมาตรฐานสากล ดังมีรายละเอียดดังนี้

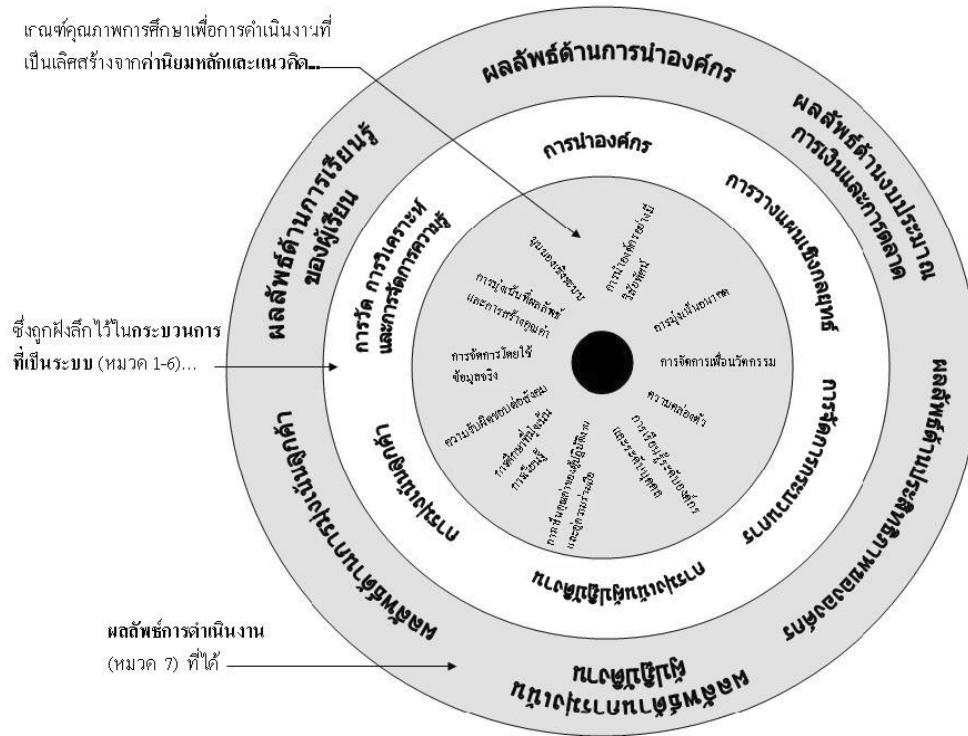
3.1 ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) จัดทำขึ้นโดยมีค่านิยมหลักและแนวคิด 11 ประการ คือ

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning-Centered Education)
3. การเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)
4. การเห็นคุณค่าของบุคลากรและคู่ความร่วมมือ (Valuing Workforce Members and Partners)
5. ความคล่องตัว (Agility)
6. การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)
7. การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for Innovation)
8. การบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)
11. มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

ค่านิยมหลักและแนวคิดทั้ง 11 ประการข้างต้นนี้ The Malcolm Baldrige National Quality Award พบว่าเป็นความเชื่อและพฤติกรรมยังลึกที่พบในองค์กรที่มีผลการดำเนินการเป็นเลิศ จึงเชื่อว่าค่านิยมหลักและแนวคิดนี้เป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยง ระหว่างความต้องการหลักขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ดังแสดงให้เห็นถึงบทบาทของค่านิยมหลักและแนวคิดที่มีต่อกระบวนการและผลลัพธ์ในองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ตามแผนภาพที่ 2

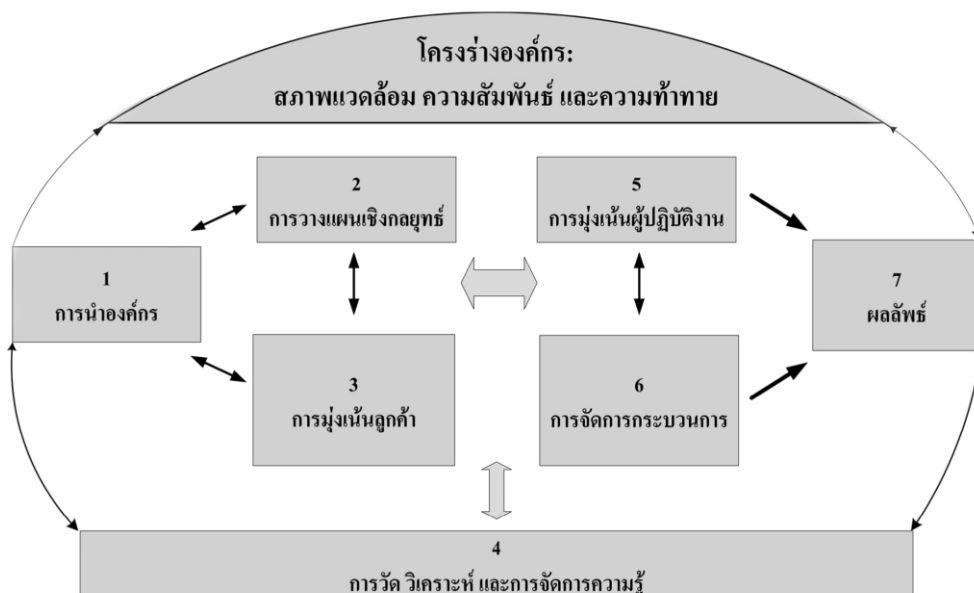
แผนภาพที่ 2 บทบาทของค่านิยมหลักและแนวคิดต่อกระบวนการและผลลัพธ์ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 , 2552: 187

3.2 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

แผนภาพที่ 3 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553 , 2552: 7

ตามแผนภาพที่ 3 ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น แบ่งออกเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า การวัดผล

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า การมุ่งเน้นบุคลากร)

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

จากกรอบดังกล่าว Baldrige National Quality Program (National Institute of Standards and Technology, 2009: 1) ให้คำอธิบายว่าระบบการปฏิบัติการ ประกอบด้วยเกณฑ์ ทั้ง 6 หมวดซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์การบรรลุ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มแรก ประกอบด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า การนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ด้านผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดทิศทางขององค์การและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการ สำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ และการปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์ การดำเนินการภายในองค์การโดยรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์การ ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ลูกศรแนวนอนยังแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์การเข้ากับ กลุ่มผลลัพธ์และแสดงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับใน ระบบการจัดการผลการดำเนิน การที่มี ประสิทธิภาพ

กลุ่มที่ 3 คือ พื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้้องค์การมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการ ปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน

3.3 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) ประกอบด้วยเนื้อหา 7 หมวด แต่ละหมวดประกอบด้วยหัวข้อรวม 18 หัวข้อที่มุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ แต่ละหัวข้อประกอบด้วยประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

| หมวด | หัวข้อ | ประเด็นพิจารณา |
|---|--|--|
| หมวด 1 การนำองค์การ | 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง | ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของสถานศึกษา |
| | 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม | ก. ระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ |
| หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ | ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ |
| | 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ |
| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ก. หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| | 3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ก. การรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |

| หมวด | หัวข้อ | ประเด็นพิจารณา |
|--|--|---|
| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 4.1 การวัดผล การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร | ก. การวัดผลการดำเนินการ ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ |
| | 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ | ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้ ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ |
| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | 5.1 การผูกใจบุคลากร | ก. การสร้างคุณค่าของบุคลากร ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร |
| | 5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน | ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง ข. บรรยากาศการทำงาน |
| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | 6.1 การออกแบบระบบงาน | ก. การออกแบบระบบงาน ข. กระบวนการทำงานหลัก ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน |
| | 6.2 กระบวนการทำงาน | ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน ข. การจัดการกระบวนการทำงาน ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน |

| หมวด | หัวข้อ | ประเด็นพิจารณา |
|----------------|---|--|
| หมวด 7 ผลลัพธ์ | 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน | ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน |
| | 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| | 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน การตลาด | ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน การตลาด |
| | 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร | ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร |
| | 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ | ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการ |
| | 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม | ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม |

ทั้งนี้ในแต่ละองค์ประกอบ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีจุดเน้นโดยสรุปดังนี้

หมวดที่ 1 หมวดการนำองค์กร เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเน้นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการชี้นำและทำให้สถานศึกษามีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับบุคลากร การเพิ่มพูนทักษะของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาผู้บริหารระดับสูงในอนาคต การวัดผลการดำเนินการ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี การส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีจุดเน้นเรื่องการศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบันในระยะยาว และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการ แม้ว่าสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่จะมีความชำนาญในเรื่องกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ แต่ความท้าทายที่สำคัญก็คือการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะความคล่องตัวและความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคปัจจุบัน ฉะนั้นวิธีดำเนินการหรือนวัตกรรมในระบบงานจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาแผน และ

ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งรวมถึงวิธีการจัดทำแผนปฏิบัติการ และถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติที่มีความสอดคล้องและคงเส้นคงวาทั้งระบบและกำหนดตัวชี้วัดผลที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินการ

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมุ่งเน้นการตอบสนองของความต้องการ การสร้างความสัมพันธ์และความภักดีต่อสถานศึกษา หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อสร้างความผูกพันอันเป็นผลลัพธ์สำคัญ ซึ่งสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการตอบสนองของความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฉะนั้น สารสนเทศที่เป็นผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจเพื่อสร้างกลยุทธ์ อาทิ การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหมู่บุคลากร เพื่อตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ให้คุณค่าในฐานะที่เป็นพื้นฐานของระบบ โดยมีหลักการที่จะทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการ เป็นระบบที่สนับสนุนการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุมและบูรณาการกระบวนการทุกด้าน เช่น ระบบงาน บุคลากร การเงินและทรัพยากร การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำ รวมทั้งข้อมูลด้านผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจต่อการสอนและการบริการทางการศึกษาอื่นๆ อัตราการลาออก การเรียนจบ ความสำเร็จหลังจบการศึกษา เป็นต้น โดยข้อมูลเหล่านี้จะต้องถูกนำมาคัดเลือกเพื่อใช้ในการวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงการดำเนินการและเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงหรือเทียบกับวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงให้ความสำคัญกับการกำหนดและพัฒนาตัวชี้วัด ให้สามารถสะท้อนประสิทธิผลของการดำเนินการ และได้ข้อมูลที่จะช่วยชี้นำสถานศึกษาให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษา ส่วนด้านการจัดการสารสนเทศนั้น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุ่งเน้นความรู้ที่สถานศึกษาต้องใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้

การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้สถานศึกษามีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการ

การแข่งขัน ซึ่งหัวใจของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลที่จะนำไปสู่การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานส่งผลให้สถานศึกษามีการเติบโตพัฒนา

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเน้นวิธีปฏิบัติที่จะนำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและการดำเนินงานที่ดีของสถานศึกษา โดยผูกใจบุคลากรให้ทำงานสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้สถานศึกษาปรับเปลี่ยนให้ทันความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษา มีข้อกำหนดในการพัฒนาและการจัดการบุคลากร เช่น อัตรากำลังและสมรรถนะให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของสถานศึกษา

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้ความสำคัญในฐานะเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงาน ที่เน้นความสำคัญของสมรรถนะหลัก และการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของสถานศึกษาและการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน ซึ่งต้องอาศัยการออกแบบที่ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเชื่อมโยงกับเป้าหมายในการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทิศทางการทางการศึกษา การลดต้นทุน การลดรอบระยะเวลาการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีการใช้ตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทุกด้าน

หมวด 7 ผลลัพธ์ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีคุณลักษณะสำคัญคือเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลการดำเนินการ ที่ครอบคลุมด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และการตลาด ด้านบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน และด้านระบบการนำองค์การรวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายที่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศด้านผู้เรียน ซึ่งสะท้อนผ่านตัวชี้วัดในหมวดต่างๆ ข้อมูลผลลัพธ์นี้ช่วยให้ทราบสถานะโดยรวมของสถานศึกษา และสามารถนำไปใช้ในการประเมินและปรับปรุงหลักสูตร การเรียนการสอน บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของสถานศึกษา

3.4 ระบบการประเมินของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนดคะแนนแต่ละหมวดและหัวข้อดังนี้

| หมวดและหัวข้อ | คะแนน |
|---|--------------|
| หมวด 1 การนำองค์การ | 120 |
| หัวข้อ 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง | 70 |
| หัวข้อ 1.2 ธรรมชาติของและความสำเร็จขององค์กร | 50 |
| หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 85 |
| หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ | 40 |
| หัวข้อ 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ | 45 |
| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 85 |
| หัวข้อ 3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 40 |
| หัวข้อ 3.2 เสี่ยงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 45 |
| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 90 |
| หัวข้อ 4.1 การวัดผล การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา | 45 |
| หัวข้อ 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีและการจัดการความรู้ | 45 |
| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | 85 |
| หัวข้อ 5.1 การผูกใจบุคลากร | 45 |
| หัวข้อ 5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน | 40 |
| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | 85 |
| หัวข้อ 6.1 การออกแบบระบบงาน | 35 |
| หัวข้อ 6.2 กระบวนการทำงาน | 50 |
| หมวด 7 ผลลัพธ์ | 450 |
| หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน | 100 |
| หัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 70 |
| หัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด | 70 |
| หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร | 70 |
| หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ | 70 |
| หัวข้อ 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ | 70 |
| คะแนนรวม | 1,000 |

การประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะดำเนินการใน 2 มิติคือ มิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์

มิติกระบวนการ เป็นข้อกำหนดที่สถานศึกษาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ของมิติกระบวนการ ที่สะท้อนสภาพการวางแผนดำเนินงานที่เป็นระบบ (Approach) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) มีการตรวจประเมินและการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงพัฒนา (Learning) และมีการทบทวนปรับปรุงโดยบูรณาการทุกกระบวนการ (Integration) หรือที่เรียกว่า วงจร ADLI และในการประเมินมิติกระบวนการ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะพิจารณาขั้นตอนของการพัฒนากระบวนการไปสู่ความสมบูรณ์ ได้แก่ (1) การตั้งรับปัญหา ได้แก่ สภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ ตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีการกำหนดเป้าประสงค์ (2) แนวทางเริ่มเป็นระบบ ได้แก่ การเริ่มต้นปฏิบัติงานด้วยการใช้กระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในสถานศึกษา มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ (3) แนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ มีการแบ่งปันความรู้ภายในสถานศึกษา (4) มีการบูรณาการ ได้แก่ การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการ สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง มีความร่วมมือและแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ระหว่างหน่วยงาน มีการใช้ตัวชี้วัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์

ส่วนมิติผลลัพธ์ ในหมวด 7 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศคาดหวังให้สถานศึกษาแสดงผลลัพธ์รวม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านงบประมาณการเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้ในการประเมินคุณภาพมิติด้านผลลัพธ์นั้น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะพิจารณาจากปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ ระดับผลการดำเนินการ (Level) แนวโน้มการปรับปรุงหรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (Trends) การเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม (Comparisons) และการบูรณาการที่ครอบคลุมและทั่วถึงของผลลัพธ์ (Integration) ซึ่งเขียนโดยย่อว่า LeTCI และ

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนดคะแนนรวมในหมวดนี้ไว้สูงสุด การนำเสนอข้อมูลในหมวดนี้ต้องครอบคลุมผลลัพธ์ของมิติกระบวนการทั้งหมด โดยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเชื่อว่า หากกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของสถานศึกษาถูกนำมาถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้วผลลัพธ์ก็ควรจะดีขึ้นด้วย ซึ่งผลการประเมินในหมวด 7 จะเป็นตัวเลขโดยรวมของผลการดำเนินการทั้งหมดที่พิจารณาจากปัจจัยทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้น

3.5 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของ สมศ

จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ปี 2552-2553 (Education Criteria for Performance Excellence 2009-2010) โดยพิจารณาจากคำถามตามข้อกำหนดของแต่ละประเด็น กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)(สมศ) พบว่ามีองค์ประกอบดังตารางที่ 3 - 9

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด1 การนำองค์การ

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|---|--|
| 1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง | มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |
| ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยม | 10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ |

| | |
|---|--|
| ผู้บริหารระดับสูงมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถานศึกษาสู่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ | 10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ |
| ผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมของสถานศึกษา | |
| ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม กำกับและส่งผลให้มีการประพฤติ ปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ | 10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน |
| ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความยั่งยืน | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม 11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
| ผู้บริหารระดับสูงเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม ความคล่องตัวของสถานศึกษา มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสถานศึกษาอื่นๆ | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม 11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ 12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |
| ผู้บริหารระดับสูงเสริมสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล | ไม่ปรากฏ |
| ผู้บริหารระดับสูงวางแผนและพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง | ไม่ปรากฏ |
| ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมโดยตรงในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาผู้นำสถานศึกษาในอนาคต | ไม่ปรากฏ |

| | |
|--|--|
| <p>ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของสถานศึกษา</p> <p>ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั้งสถาบัน ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งสถานศึกษา</p> | <p>10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร</p> |
| <p>ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงผลการตัดสินใจที่สำคัญๆ</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในเชิงรุกในการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญกับสถานศึกษา ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>ผู้บริหารระดับสูงปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> | <p>10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน</p> <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> |
| <p>ผู้บริหารระดับสูงทบทวนตัวชี้วัดผลการดำเนินการเป็นประจำเพื่อสื่อให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อความสำเร็จตามเป้าประสงค์</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> <p>11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง</p> |
| <p>ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเรื่องการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าที่ให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |

| | |
|--|--|
| <p>1.2 ธรรมชาติภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม</p> | <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> <p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการ พัฒนาการศึกษา</p> |
| <p>ก. ระบบธรรมชาติภาพของสถานศึกษา</p> <p>สถานศึกษาทบทวนและให้ความสำคัญกับระบบ ธรรมชาติภาพ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> * ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง * ความรับผิดชอบด้านการเงิน * ความโปร่งใสในการดำเนินการสรรหาคณะกรรมการ ของสถานศึกษาและนโยบาย ในเรื่องการเปิดเผย ข้อมูลของสถานศึกษา * การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ * การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | <p>10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความ มุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน</p> |
| <p>สถานศึกษาประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหาร ระดับสูง และคณะกรรมการสถานศึกษา</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>สถานศึกษาใช้ผลการประเมินผลผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการสถานศึกษาไปปรับปรุง ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นรายบุคคลของคณะกรรมการฯ และระบบการนำองค์การ</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |

| | |
|--|---|
| <p>ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ</p> <p>สถานศึกษาคำนึงถึงเรื่องหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถานศึกษามีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>สถานศึกษาคาดการณ์และดำเนินการเชิงรุกเพื่อลดความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ตลอดจนการดำเนินการของสถานศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>สถานศึกษาใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และรักษาสิ่งแวดล้อม</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>สถานศึกษามีกระบวนการ ตัวชี้วัด และ เป้าประสงค์สำคัญที่เกี่ยวกับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และข้อกำหนดทางกฎหมายเพื่อให้ เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด</p> | 11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง |
| <p>สถานศึกษามีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์สำคัญในการดำเนินการเรื่อง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ และการดำเนินการของสถานศึกษา</p> | <p>12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p> <p>12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> <p>13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น</p> <p>13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้</p> |

| | |
|---|---|
| สถานศึกษาส่งเสริมการดำเนินงานทุกด้านของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีจริยธรรม | 10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน |
| สถานศึกษาใช้กระบวนการหลัก และตัววัดที่สำคัญในการส่งเสริมและกำกับ ดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมทั่วทั้งสถานศึกษา | 11.3 สถานศึกษามีการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบถ่วงดุล |
| สถานศึกษากำกับดูแล และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม | ไม่ปรากฏ |
| ค. ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ สถานศึกษาคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติงานประจำวัน รวมถึงการสร้างหรือสนับสนุนความสมบูรณ์ให้กับสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม | ไม่ปรากฏ |
| สถานศึกษาสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง | |
| สถานศึกษากำหนดกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนชุมชน โดยผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนาชุมชน | |

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ |
|---------------------------|---|
| 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ | มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/ โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา |

| | |
|--|---|
| <p>ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์</p> | |
| <p>สถานศึกษากำหนดบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์</p> | |
| <p>กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถระบุจุดบอดของสถานศึกษาได้</p> | |
| <p>สถานศึกษาสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</p> | |
| <p>สถานศึกษากำหนดกรอบเวลาที่สอดคล้องกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์</p> | |
| <p>สถานศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> * จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค * สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของ เทคโนโลยี ทิศทางการบริหารประเทศ หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียน และชุมชน ตลาด ความนิยมของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแข่งขันหรือการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ * ความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว รวมถึงความสามารถของสถานศึกษา * ความสามารถในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สถานศึกษากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>สถานศึกษากำหนดตารางเวลาที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์เหล่านั้น</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในเรื่อง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ รวมทั้งโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้านการดำเนินการและรูปแบบธุรกิจของสถานศึกษา</p> | |
| <p>วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาสร้างความสมดุลระหว่างโอกาสกับความท้าทายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งทำให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด</p> | |
| <p>2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> | <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร/โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> |
| <p>ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ สถานศึกษามีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>สถานศึกษามีการวางแผนงานในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> * หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ * ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด | |
| <p>สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>สถานศึกษาทำให้ผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการมีความยั่งยืน</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ อย่างเพียงพอและพร้อมใช้งานอย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ</p> | |
| <p>สถานศึกษาประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ</p> | |
| <p>สถานศึกษามีวิธีปรับเปลี่ยนแผนอย่างรวดเร็วในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> | |
| <p>สถานศึกษามีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> | |
| <p>สถานศึกษาคำนึงถึงผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลัง</p> | |
| <p>สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ</p> | |
| <p>สถานศึกษามีวิธีการที่ทำให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมสร้างให้ทั้งสถานศึกษาดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน</p> | |
| <p>สถานศึกษามีวิธีการในการถ่ายทอดระบบการวัดผลไปสู่การปฏิบัติ โดยครอบคลุมหน่วยงาน ประเภทผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด</p> | |
| <p>ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ สถานศึกษาคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาในการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ</p> | |

| | |
|--|--------------------------------------|
| สถานศึกษาเปรียบเทียบผลการดำเนินการปัจจุบันกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และเทียบเคียงกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษาในระดับเดียวกัน | 11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
| สถานศึกษามีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าสถานศึกษาในระดับเดียวกัน | |

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|---|---|
| 3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรม และการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา |
| ก. หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และ บริการทางการศึกษาอื่น ๆ สถานศึกษาสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตร และ บริการส่งเสริมการเรียนรู้ | 12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระ การเรียนรู้ระดับสากล และระดับท้องถิ่นที่ เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและ ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น |

| | |
|---|---|
| <p>สถานศึกษากำหนดกลไกหลักเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้และบริการการศึกษาอื่นๆ หรือการสืบค้นสารสนเทศ</p> | <p>12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p> |
| <p>สถานศึกษาส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสาร</p> | <p>12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> |
| <p>สถานศึกษากำหนดความต้องการหลักในการส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลไกนั้นได้นำไปสู่การปฏิบัติทั่วถึงทั้งองค์การ</p> | <p>12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> |
| <p>สถานศึกษาทำให้การสร้างนวัตกรรมให้กับหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ทันต่อทิศทางการต้องการของสถานศึกษา</p> | <p>13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น</p> <p>13.2 สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้</p> |
| <p>ข การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>สถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประสบการณ์ที่ดีและรู้สึกผูกพันกับสถานศึกษา และทันต่อความต้องการและทิศทางของสถานศึกษา</p> | <p>12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ</p> <p>12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย</p> <p>13.1 สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ระดับสากล และระดับท้องถิ่นที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น</p> |
| <p>สถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ และเพิ่มความผูกพันกับสถานศึกษา</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |

| | |
|--|---|
| <p>3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา</p> |
| <p>ก. การรับฟังเสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>สถานศึกษารับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องหลักสูตรบริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับทันเวลาที่และสามารถใช้ในการดำเนินการต่อไปได้</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>สถานศึกษาติดตามคุณภาพของหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วและนำไปปฏิบัติได้</p> | <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>สถานศึกษาจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและแก้ไขอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>สถานศึกษามีระบบประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม และได้สารสนเทศที่สามารถนำไปตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง</p> | <p>10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร</p> |
| <p>สถานศึกษารวบรวมและใช้สารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีบริการการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน</p> | |

| | |
|---|----------|
| <p>ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>สถานศึกษาใช้สารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายของสถานศึกษาและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> | |
| <p>สถานศึกษาใช้สารสนเทศของผู้เรียนเพื่อกำหนดความต้องการหลักด้านหลักสูตร บริการเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ ตามความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p> | |
| <p>สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทันต่อความต้องการและทิศทางการศึกษาของสถานศึกษา</p> | |

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|--|--|
| <p>4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ</p> | <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น มีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้</p> |

| | |
|---|---|
| <p>ก. การวัดผลการดำเนินการ</p> <p>สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม บัณฑิตการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของสถานศึกษา</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดการดำเนินการที่สำคัญ รวมถึง ด้านงบประมาณและการเงิน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว</p> | |
| <p>สถานศึกษาคัดเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม</p> | |
| <p>สถานศึกษาดำเนินการให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความรวดเร็วทันต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก</p> | |
| <p>ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ</p> <p>สถานศึกษาทบทวนผลการดำเนินการและชี้วัดความสามารถของสถานศึกษา</p> | |
| <p>สถานศึกษาใช้ผลการทบทวนในการตรวจประเมินความสำเร็จของสถานศึกษา เทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการของโรงเรียนและความท้าทายต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p> | |
| <p>ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ</p> <p>สถานศึกษาทบทวนผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญเพื่อมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด และใช้เป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม</p> | |
| <p>สถานศึกษาถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกกลุ่มงาน</p> | |
| <p>สถานศึกษาถ่ายทอดเรื่องที่จัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | |

| | |
|--|----------|
| หรือสถานศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปในแนวทางเดียวกัน | |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้ | |
| ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้ สถานศึกษาทำให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและองค์ความรู้ของสถาบัน มีความแม่นยำ ถูกต้องเชื่อถือได้ ทันกาล และมีการรักษาความปลอดภัยและความลับ | |
| สถานศึกษามีการดำเนินการให้ข้อมูลสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งานและ ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ | |
| สถานศึกษามีการจัดการความรู้เพื่อรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร การถ่ายทอดความรู้ระหว่างสถานศึกษากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรวดเร็วในการค้นหา และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ รวมถึงนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ | ไม่ปรากฏ |
| ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สถานศึกษาดำเนินการให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ง่ายต่อการใช้งาน สามารถใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง กรณีมีเหตุฉุกเฉิน | |
| สถานศึกษาดำเนินการให้ข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ตอบสนองความต้องการของสถานศึกษาและทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี | |

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|--|--|
| <p>5.1 การผูกใจบุคลากร</p> | <p>มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ</p> <p>มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> |
| <p>ก. การสร้างคุณค่าของบุคลากร</p> <p>สถานศึกษากำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรแต่ละกลุ่ม</p> | <p>10.4 ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริการ</p> <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง การบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> |
| <p>สถานศึกษาเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดให้มีการสื่อสาร และได้ใช้ประโยชน์จากความคิดหลากหลายของบุคลากร</p> | |
| <p>สถานศึกษามีระบบพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรมีผลการดำเนินงานที่ดี และผูกใจบุคลากร</p> | |
| <p>ระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาคำนึงถึงการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจบุคลากร</p> | |

| | |
|--|---|
| <p>ระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถานศึกษา และบรรจุแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา</p> | <p>มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง การบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> |
| <p>ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร</p> <p>ระบบการเรียนรู้และพัฒนาสถานศึกษาได้พิจารณาประเด็นที่เกี่ยวกับบุคลากรและผู้บริหารต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> * สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถานศึกษา * การปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรม * จริยธรรมและการดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม * ความครอบคลุมโอกาสในการพัฒนา | <p>8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่ครูศก้ากำหนด</p> |
| <p>ระบบการเรียนรู้และพัฒนาของสถาบันได้พิจารณาถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> * ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งความต้องการของตนเองและของหน่วยงาน * การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ * การส่งเสริมการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงาน | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>สถานศึกษาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของสถานศึกษา</p> | |
| <p>สถานศึกษามีการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ</p> | |
| <p>สถานศึกษามีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งหัวหน้างานและผู้บริหารงานระดับต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>สถานศึกษามีการตรวจสอบคุณวุฒิและใบประกอบวิชาชีพของผู้บริหารและครูอาจารย์</p> | <p>8.3 ครูที่สอนตรงตามวิชาเอก/ โทหรือความถนัด</p> <p>8.4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่ครูสภากำหนด</p> <p>10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ</p> |
| <p>ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร สถานศึกษาประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม</p> | |
| <p>สถานศึกษาใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การคงอยู่ การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย ผลผลิตของบุคลากรเพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพัน</p> | |
| <p>สถานศึกษานำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการเน้นบุคลากร</p> | |
| <p>5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p> | <p>มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> |
| <p>ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง สถานศึกษาประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง รวมทั้งสมรรถนะ และกำลังคนที่มีอยู่</p> | <p>8.5 สถานศึกษามีจำนวนครูตามเกณฑ์</p> <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม</p> |
| <p>สถานศึกษามีระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่</p> | |

| | |
|---|---|
| สถานศึกษาสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้มีความหลากหลายทางความคิด และวัฒนธรรม | ไม่ปรากฏ |
| สถานศึกษาจัดโครงสร้างของบุคลากรโดยคำนึงถึงสมรรถนะหลักของสถานศึกษาและ สนับสนุนการมุ่งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีผลการดำเนินการเหนือความคาดหมาย ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและคล่องตัว | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม |
| สถานศึกษาเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังเปลี่ยนไป | |
| สถานศึกษาบริหารกำลังคนเพื่อตอบสนองความต้องการและสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง | |
| ข. บรรยากาศการทำงาน สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดด้านสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย ตามลักษณะของสภาพแวดล้อมและสถานที่ที่แตกต่างกัน | |
| สถานศึกษาสนับสนุนบุคลากรโดยกำหนดนโยบายการบริการ สิทธิประโยชน์ ตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูง ปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม |
| สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดด้านสถานที่ทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัย ตามลักษณะของสภาพแวดล้อมและสถานที่ที่แตกต่างกัน | ไม่ปรากฏ |

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|---------------------------|---|
| 6.1 การออกแบบระบบงาน | มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา |

| | |
|--|---|
| | มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |
| ก. การออกแบบระบบงาน สถานศึกษามีการออกแบบและสร้างนวัตกรรมในระบบงานโดยรวม รวมทั้งกำหนดแหล่งทรัพยากร | ไม่ปรากฏ |
| สถานศึกษาใช้สมรรถนะหลักในการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานหลัก | |
| ข. กระบวนการทำงานหลัก สถานศึกษากำหนดกระบวนการทำงานหลักซึ่งมีผลต่อการสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน รวมทั้งผลตอบแทนด้านการเงิน ความสำเร็จและความยั่งยืนของสถานศึกษา | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและระบบการบริหารที่มีความคล่องตัวสูงปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ |
| สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานหลัก โดยใช้ข้อมูลจากผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้อง | 12.1 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ 12.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 12.3 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย |
| สถานศึกษาคาดการณ์และเตรียมการตามข้อกำหนดสำหรับผู้เรียนเป็นรายบุคคล | ไม่ปรากฏ |
| สถานศึกษาได้นำสารสนเทศของกลุ่มผู้เรียนและผู้เรียนรายบุคคลมาใช้ในการออกแบบกระบวนการหลักเพื่อให้ผู้เรียนทุกคนมุ่งมั่นต่อการเรียนแบบใฝ่รู้ | |
| ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน สถานศึกษามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกัน การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการฟื้นฟูสภาพ | |

| | |
|---|---|
| <p>6.2 กระบวนการทำงาน</p> | <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ</p> <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> |
| <p>ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน</p> <p>สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองข้อกำหนดหลัก</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |
| <p>สถานศึกษานำเทคโนโลยีใหม่ๆ ความรู้ขององค์การมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ</p> | |
| <p>สถานศึกษานำเรื่อง รอบเวลา การเพิ่มคุณภาพ ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการต่างๆ</p> | |
| <p>ข. การจัดการกระบวนการทำงาน</p> <p>สถานศึกษานำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ใช้ในการออกแบบ</p> | |
| <p>สถานศึกษานำข้อมูลจากบุคลากร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มาใช้ในกระบวนการจัดการ</p> | |
| <p>สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> | |
| <p>สถานศึกษานำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติกับกลุ่มผู้เรียนที่มีศักยภาพและวิธีการเรียนรู้ต่างๆ กัน</p> | |
| <p>สถานศึกษาลดต้นทุนในการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ</p> | |
| <p>สถานศึกษามีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดความบกพร่องหรือการทำงานซ้ำ</p> | |

| | |
|---|---|
| <p>ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p> <p>สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงาน หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด และให้กระบวนการเหล่านี้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางทางการศึกษา</p> | <p>11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหาร วิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ</p> |
| <p>สถานศึกษาสร้างระบบประเมินผลโดยการนำ ความก้าวหน้าและการประเมินผลโดยรวมมาใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>11.4 สถานศึกษามีระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง</p> |
| <p>สถานศึกษานำผลการทบทวนการดำเนินการที่ไปใช้ ประเมินและปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ</p> | |
| <p>สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุง การทำงานกับหน่วยงานอื่นในสถานศึกษาเพื่อ ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา หมวด 7 ผลลัพธ์

| องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพฯ | มาตรฐาน/ ตัวบ่งชี้ ของ สมศ. |
|---|--------------------------------------|
| <p>7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> | <p>มาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน</p> |
| <p>ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญของการเรียนรู้และการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> | <p>มาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน</p> |
| <p>ผลลัพธ์การเรียนรู้เทียบกับผลการดำเนินการของ สถานศึกษาที่จัดหลักสูตร และบริการทางการศึกษา อื่นๆ ในระดับเดียวกัน</p> | |

| | |
|--|--|
| 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | |
| ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่จัดหลักสูตร และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ในระดับเดียวกัน | มาตรฐานด้านผู้เรียน 7 มาตรฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา |
| ผลลัพธ์และแนวโน้มด้านการสร้างความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียเทียบกับสถานศึกษาที่จัดหลักสูตร และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ในระดับเดียวกัน | |
| 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด | ไม่ปรากฏ |
| ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน ของสถานศึกษา รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการควบคุมต้นทุนหรือความเข้มแข็งทางการเงิน | ไม่ปรากฏ |
| ผลการดำเนินการด้านการตลาดของสถานศึกษา รวมถึงส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายตลาด การเจาะตลาดใหม่ | ไม่ปรากฏ |
| 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร | มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครูเพียงพอ มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ |

| | |
|---|--|
| | <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> <p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษาส่งเสริม ความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการ พัฒนาการศึกษา</p> |
| <p>ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร</p> <p>ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรกับสถานศึกษา และความพึงพอใจของบุคลากร</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร (การอบรม การสร้าง แรงจูงใจ สวัสดิการ การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน)</p> | 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา |
| <p>ผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ รวมถึง จำนวนบุคลากรและทักษะที่เหมาะสม</p> | <p>มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณวุฒิ/ ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบและมีครู เพียงพอ</p> <p>มาตรฐานที่ 9 ครูมีความสามารถในการจัดการ เรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> |
| <p>ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขอนามัย ความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัยของสถานที่ ทำงาน รวมทั้งการให้บริการและสิทธิประโยชน์ของ บุคลากร</p> | ไม่ปรากฏ |
| <p>7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</p> | <p>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> |
| <p>ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ</p> <p>ผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งการเตรียมระบบงาน และสถานที่ทำงานให้ พร้อมเมื่อเกิดภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน</p> | ไม่ปรากฏ |

| | |
|--|---|
| <p>ผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ และนวัตกรรมด้านกระบวนการ</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ</p> | <p>มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> |
| <p>ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา</p> | <p>10.2 ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 10.3 ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ 10.4 ผู้บริหารมีการบริการที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร 11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>ผลลัพธ์ของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา</p> | <p>11.2 สถานศึกษามีการบริหารเชิงกลยุทธ์</p> |
| <p>ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก</p> | <p>10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน 11.1 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และระบบการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา</p> |
| <p>ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และกฎหมาย</p> | <p>11.4 สถานศึกษามาระบบและดำเนินการประกันคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง</p> |
| <p>ผลลัพธ์ด้านการประพฤติ อย่างมีจริยธรรม ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง และธรรมาภิบาลของสถานศึกษา และผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมที่ขัดต่อจริยธรรม</p> | <p>10.1 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการทำงาน</p> |
| <p>ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา</p> | <p>ไม่ปรากฏ</p> |

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมชวิน พุ่มมาลี (2543) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ ความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนเอกชน ประเภทนอกระบบโรงเรียน

งานวิจัยดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับความ พร้อมเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทนอกระบบโรงเรียน ที่เปิดสอนหลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับความพร้อมในปัจจุบัน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน 2) ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน 5) ด้านการบริหารจัดการ 6) ด้านกิจการนักเรียน/ นักศึกษา และ 7) ด้านสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูมีความ คิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษา จาก ปัจจุบันทั้ง 7 ด้าน แต่ละด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับความพร้อมมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ด้านกิจการนักเรียน/ นักศึกษา ด้านปรัชญาและเป้าหมายของโรงเรียน ด้านสัมฤทธิ์ผลของผู้เรียน ด้านทรัพยากรเพื่อ การเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ

จงดี แซ่ตัน (2545) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิธีการประเมินตัวบ่งชี้ มาตรฐานการศึกษาในการประเมินผลภายในของโรงเรียน

งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์วิธีการประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐาน การศึกษาในการประเมินผลภายในของโรงเรียน 2) เปรียบเทียบวิธีการประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐาน การศึกษาที่โรงเรียนในแต่ละสังกัดใช้ในการประเมินผลภายใน 3) ตรวจสอบความเหมาะสมของ วิธีการประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐาน การศึกษาที่โรงเรียนใช้ในการประเมินผลภายใน โดยกำหนด ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรม สามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร และสำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น ที่ได้ดำเนินการ ประเมินผลภายในของโรงเรียนเสร็จภายในต้นภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2544 ผลการวิจัย พบว่า (1) การประเมินผลภายในของโรงเรียนมากกว่าครึ่งเป็นการประเมินเฉพาะกิจ เน้นการ ประเมินภาพรวมมากกว่ารายบุคคล มุ่งประเมินสัมฤทธิ์ผลมากกว่าความตระหนักและความ พยายามในการพัฒนางาน มีการกำหนดเกณฑ์แบบอิงเกณฑ์ เกินครึ่งเก็บรวบรวมโดยใช้เครื่องมือ ประเมิน โดยแยกชุดของเครื่องมือตามตัวบ่งชี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นกรรมการประเมินที่แต่งตั้งขึ้น

และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นประเมินกลุ่มผู้ถูกประเมินทั้งประชากร ส่วนใหญ่ดำเนินการประเมินปีละครั้ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีบรรยายในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์ด้วยสถิติโดยใช้คำร้อยละ

(2) การประเมินผลภายในของโรงเรียนแต่ละสังกัด ส่วนใหญ่ประเมินเป็นการเฉพาะกิจ ยกเว้น สข. และสพข. ที่การประเมินแทรกอยู่ในการทำงานปกติ สังกัดกทม.และเทศบาลเน้นการประเมินเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาเป็นรายบุคคล ทุกสังกัดกำหนดเกณฑ์แบบอิงเกณฑ์เน้นประเมินกลุ่มผู้ถูกประเมิน ทั้งประชากรส่วนใหญ่มีเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ยกเว้นสังกัด สข. และ สพข. มากกว่าครั้งที่เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการระดมความคิด สังกัด กทม. และ เทศบาล ใช้เครื่องมือที่รวมหลายมาตรฐาน/ตัวบ่งชี้ในชุดเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นกรรมการประเมิน ยกเว้นสังกัด สศ. ที่ให้กลุ่มผู้ถูกประเมินรายงานตนเอง สังกัด กทม. และเทศบาลบางแห่งดำเนินการประเมินภาคเรียนละครั้ง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติใช้คำร้อยละเป็นส่วนใหญ่ ยกเว้น สพข. และ สข. วิเคราะห์ด้วยวิธีบรรยาย (3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิธีการประเมินผลภายในโดยใช้เกณฑ์ 7 ด้าน ได้แก่ ความตรง ความครบถ้วน ความถูกต้อง ความคงที่ ความทันกาล ความง่ายต่อการปฏิบัติ และความประหยัด พบว่า วิธีประเมินมีความเหมาะสมมากในด้านความคงที่ และ ความง่ายต่อการปฏิบัติ สำหรับด้านความตรง ความครบถ้วน ความทันกาล ความถูกต้อง และ ความประหยัด มีความเหมาะสมระดับปานกลางและน้อย

สุวิมล ว่องวานิช (2545) ศึกษาเรื่อง การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบประเมินภายใน

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานวิชาชีพและตัวบ่งชี้สำหรับใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร และวางระบบการประเมินคุณภาพครูโดยใช้มาตรฐาน คุณภาพที่พัฒนาเป็นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเฉพาะคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหาร 2) เพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูและตัวบ่งชี้ 3) เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพและศึกษาระดับการยอมรับในมาตรฐานวิชาชีพและตัวบ่งชี้ ที่พัฒนาขึ้นจากกลุ่มครูและผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ถูกประเมิน 4) เพื่อพัฒนาและวางระบบประเมินคุณภาพภายใน คู่มือ และเครื่องมือประเมินคุณภาพครูและผู้บริหาร โดยอิงมาตรฐานคุณภาพที่พัฒนาขึ้น และประเมินความเหมาะสมของระบบประเมินคุณภาพภายใน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันและปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารนั้น ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเกี่ยวกับการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาชีพครูที่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ และไม่สามารนำไปปฏิบัติหรือลงสู่การพัฒนาครูได้อย่างจริงจังนั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ ได้แก่ (1) ระบบการบริหารงาน (2)

ระบบการผลิตครู (3) ระบบการใช้ครู (4) ปัญหาส่วนตัวของครู (5) คุณภาพของระบบการเรียนการสอน (6) การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ (7) ระบบตรวจสอบและติดตามการพัฒนาครู (8) เป้าหมายของการประเมินครู (9) การพัฒนาตนเองของครู (10) การขาดการนำพลังชุมชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่าการที่ครู/ผู้บริหารยังมีปัญหาในการปฏิบัติงานแม้จะมีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครู/ผู้บริหารแล้ว ปัญหาสำคัญที่สุดคือการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง/พิจารณาความดีความชอบไม่ได้อิงมาตรฐานวิชาชีพ รองลงมาคือ มาตรฐานวิชาชีพที่ใช้ในการประเมินครู/ผู้บริหาร มีความเป็นนามธรรม วัดได้ยาก การไม่มั่นใจว่ามาตรฐานวิชาชีพครู/ผู้บริหารนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการสำรวจ ค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 2) ผลการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูและตัวบ่งชี้ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินครูและผู้บริหาร เมื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบมาตรฐานวิชาชีพครูและผู้บริหารพบว่า มีการจัดกลุ่มเป็นคนละแบบ แต่นำมาสังเคราะห์เข้าด้วยกันเป็นองค์ประกอบมาตรฐานวิชาชีพที่ใช้ร่วมกัน โดยมีตัวบ่งชี้และจุดเน้นของการประเมินคุณภาพต่างกันบ้างบางตัว องค์ประกอบมาตรฐานวิชาชีพครูประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ จำแนกเป็น 3 ชุด ได้แก่ ชุดลักษณะพื้นฐาน ชุดสมรรถภาพทางวิชาชีพ และชุดรู้รักพัฒนา 3) ผลการพัฒนามาตรฐานคุณภาพวิชาชีพและตัวบ่งชี้ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและนักวิชาการเห็นว่ามาตรฐานคุณภาพครู/ผู้บริหารควรจำแนกออกเป็น 4 ระดับ คือระดับ 1 ระดับควรปรับปรุง ระดับ 2 ระดับขั้นต่ำที่ยอมรับได้ ระดับ 3 ระดับคุณภาพดี ระดับ 4 ระดับดีมาก ผลการสำรวจระดับคุณภาพของครูตามมาตรฐานที่ยกกว้างขึ้นพบว่า ครูอาจารย์ไม่ว่าจะอยู่ในสังกัดใดส่วนใหญ่จะมีสภาพการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน แสดงว่ามาตรฐานคุณภาพที่จัดทำขึ้นสามารถจัดทำได้เป็นมาตรฐานเดียว แต่ก็มีความยืดหยุ่นที่แต่ละสังกัดหรือสถานศึกษาจะนำไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้ มาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารที่พัฒนาขึ้นจะเป็นชุดเดียวกัน แต่สำหรับมาตรฐานด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารจะมีจำนวนตัวบ่งชี้มากกว่าของครู 4) ผลการออกแบบระบบประเมินคุณภาพภายในพบว่า ผู้ที่เหมาะสมจะประเมินครูมากที่สุดคือบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งจากสถานศึกษา ผู้ที่เหมาะสมจะทำหน้าที่ผู้บริหารมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับสูง (เขตพื้นที่/สังกัด) ในการประเมินคุณภาพครูและผู้บริหารควรอิงเกณฑ์มาตรฐานเปรียบเทียบกันเองในเขตพื้นที่เดียวกันมากที่สุด ผู้ตอบประมาณเกือบ ร้อยละ 80 เห็นด้วยกับการใช้การทดสอบกับตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับความรู้ ผู้ตอบมากกว่าร้อยละ 65.00 เห็นว่าควรให้น้ำหนักความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงานและผลผลิตที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนอย่างเท่าเทียมกัน การวิจัยเรื่องนี้ให้ผลผลิต 2 ส่วน ผลผลิตส่วนที่ 1 คือ ระบบประเมินคุณภาพภายในสำหรับครูและผู้บริหาร

ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ ได้แก่ (1) ระบบการเตรียมและพัฒนาครูเข้าสู่มาตรฐานวิชาชีพ (2) ระบบประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของครู (3) ระบบนิเทศ วินิจฉัย กำกับการปฏิบัติงานของครู (4) ระบบพัฒนาครู และ (5) ระบบตอบแทนครู ผลผลิตส่วนที่ 2 คือ คู่มือการประเมินคุณภาพภายใน ประกอบด้วยวิธีการเก็บข้อมูล เครื่องมือประเมินคุณภาพ และการประเมินผล ผลการทดลองใช้กับสถานศึกษานำร่องพบว่าระบบที่พัฒนาขึ้นสามารถให้ข้อมูลที่แสดงผลการปฏิบัติงานของครูเป็นรายบุคคล และระดับสถานศึกษา รายงานผลการประเมินจะแสดงจุดแข็งจุดอ่อนของครูและผู้บริหารตามมาตรฐานวิชาชีพ และผู้เกี่ยวข้องเห็นว่าระบบดังกล่าวมีประโยชน์ต่อการพัฒนาครูในระดับมาก 5) ผลการประเมินความต้องการจำเป็น ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการวิจัยพบว่า (1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาครู ความรู้ความสามารถในการจัดการศึกษาในแนวการปฏิรูปการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็นสำหรับคนยุคใหม่/ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ การทำวิจัยในชั้นเรียน (2) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา การจัดการเรียนการสอนโดยรวมถึงการประเมินผลผู้เรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษา ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับคนยุคเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ การส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน โดยรวมถึงการประเมินผลผู้เรียนตามแนวปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครูที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัย พบว่า 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ มิติกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูและมิติผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 13 องค์ประกอบ 102 ตัวบ่งชี้ เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ความพึงพอใจในงาน การสร้างภาวะผู้นำ การสร้างทีมงาน ความผูกพันต่อวิชาชีพครู ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความเป็นอิสระ การให้โอกาส การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ สถานภาพครู ความเชื่อมั่นในตนเอง การให้การสนับสนุน และความรู้สึกมีคุณค่าในตน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้รวมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู พบว่า องค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 2) กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 58 ตัวบ่งชี้ เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ การสร้างภาวะผู้นำ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การสร้างทีมงาน การสร้างแรงจูงใจ การให้โอกาส และการให้การสนับสนุน ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แสดงว่าองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ 58 ตัวบ่งชี้ เป็นองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่สำคัญต่อกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู 3) ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 44 ตัวบ่งชี้ เรียงตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ ความผูกพันต่อวิชาชีพครู สถานภาพครู ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมีคุณค่าในตน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเป็นอิสระ ผลการตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู แสดงว่าโมเดลตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจครูมีความตรงเชิงโครงสร้าง โดยค่าน้ำหนักขององค์ประกอบของตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญ

มนัสวีร์ โนนหัวรอ (2546) ศึกษาเรื่อง การประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน : การประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกระบวนการลำดับลดหลั่น

งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษารายด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านกระบวนการ มาตรฐานด้านปัจจัย และตัวบ่งชี้ทั้งหมด โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกระบวนการลำดับลดหลั่นโดยมีประชากร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูอาจารย์ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) สังกัดกรมสามัญศึกษา (สศ.) และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของมาตรฐานการศึกษาหลักทั้ง 3 ด้าน พบว่ามาตรฐานด้านผู้เรียนมีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด .400 รองลงมา คือ มาตรฐานด้านกระบวนการมีน้ำหนักความสำคัญ .332 และที่มีน้ำหนักความสำคัญน้อยที่สุด คือ มาตรฐานด้านปัจจัย มีน้ำหนักความสำคัญ .269
- 2) ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของมาตรฐานด้านผู้เรียนพบว่า มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนปลอดจากสิ่งเสพติดให้โทษและสิ่งมอมเมา มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด .101 รองลงมา คือมาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ โดยมีน้ำหนักความสำคัญ .092 และ .091 ตามลำดับ
- 3) ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของมาตรฐานด้านกระบวนการ พบว่า มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษาจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด .203 รองลงมา คือ มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครู ตามความจำเป็นและ

เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น โดยมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ .169 4) ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของมาตรฐานด้านปัจจัย พบว่า มาตรฐานที่ 22 ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 23 ครูมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด มีค่าเท่ากัน คือ .126 รองลงมา คือ มาตรฐานที่ 21 ครูมีวิญญานความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีน้ำหนักความสำคัญ .126 5) ผลการวิเคราะห์น้ำหนักความสำคัญของตัวบ่งชี้การศึกษาในแต่ละมาตรฐาน พบว่า ตัวบ่งชี้ในมาตรฐานด้านผู้เรียนมีตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 19 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ในมาตรฐานด้านกระบวนการมีตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 12 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ในมาตรฐานด้านปัจจัยมีตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 11 ตัวบ่งชี้ โดยตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด คือ ตัวบ่งชี้ที่ว่าด้วยมีการจัดแนวการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียน/ท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ให้สามารถเชื่อมโยงแก้ปัญหาท้องถิ่นได้และนำไปปฏิบัติได้จริง มีน้ำหนักความสำคัญ .060 รองลงมา คือ ตัวบ่งชี้ที่ว่าด้วย มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับโทษของสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา และตัวบ่งชี้ที่ว่าด้วย การไม่เสพสิ่งเสพติดและปลอดจากสิ่งมอมเมาและไม่แสวงหาผลประโยชน์ มีน้ำหนักความสำคัญเท่ากัน คือ .041

สุกัญญา แซ่ม้อย (2546) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หมโนทัศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาหมโนทัศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2) เพื่อวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จระดับสูง และประสบความสำเร็จระดับต่ำในการประเมินผลภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยมีข้อค้นพบดังนี้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า 1) โรงเรียนรูปแบบที่ 1 คือโรงเรียนที่มีหมโนทัศน์และการปฏิบัติงานระดับสูง จำนวน 13 โรงเรียนคิดเป็นร้อยละ 21.30 โรงเรียนรูปแบบที่ 2 คือโรงเรียนที่มีหมโนทัศน์ระดับสูงแต่การปฏิบัติงานระดับต่ำ โรงเรียนรูปแบบที่ 3 คือโรงเรียนที่มีหมโนทัศน์ระดับต่ำแต่การปฏิบัติงานระดับสูง รูปแบบที่ 4 คือโรงเรียนที่มีหมโนทัศน์และการปฏิบัติงานระดับต่ำ

จำนวน 16 โรงเรียนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 26.20 โดยโรงเรียนรูปแบบที่ 1 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงพบว่าเป็นโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (มีนักเรียนมากกว่า 900 ขึ้นไป) และเกือบครึ่ง (ร้อยละ 46.15) เป็นโรงเรียนที่เคยได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. สำหรับโรงเรียน รูปแบบที่ 4 ซึ่งจัดได้ว่าเป็นโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในระดับต่ำ พบว่าเป็นโรงเรียนในภาคใต้ เป็นโรงเรียนขนาดกลาง และไม่เคยได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. (ร้อยละ 81.25) 2) ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนนิเทศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาจำแนกตามภาคภูมิศาสตร์และขนาดโรงเรียนพบว่าโรงเรียนในแต่ละภาคภูมิศาสตร์ และแต่ละขนาดมีนิเทศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยคะแนนนิเทศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาของโรงเรียน 2 กลุ่ม คือ กลุ่มโรงเรียนที่เคยและไม่เคยได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. พบว่า โรงเรียนทั้ง 2 กลุ่มมีนิเทศน์ในการประเมินผลภายในสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่เคยได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. มีคะแนนเฉลี่ยด้านการปฏิบัติงานสูงกว่าโรงเรียนที่ไม่เคยได้รับการประเมินภายนอกจาก สมศ. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า โรงเรียนในกลุ่มที่ 1 มีสภาพการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาครบถ้วนตามกระบวนการประเมินภายในได้แก่ 1) การเตรียมการประเมินผลภายในสถานศึกษา โดยการสร้างความพร้อมแก่ครูและมีคณะกรรมการที่ชัดเจน ใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม 2) การวางแผนการประเมินผลภายในสถานศึกษา ซึ่งถูกกำหนดไว้ในงานบริหารหลัก 6 ด้าน (บุคลากร, อาคารสถานที่ ธุรการและการเงิน วิชาการ กิจกรรมนักเรียน และสัมพันธ์ชุมชน) ของโรงเรียน 3) การปฏิบัติงานตามแผน 4) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเป็นประธานในการนิเทศ กำกับ ติดตาม เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน 5) การปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยการปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป 6) การรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษาเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและรายงานให้ชุมชนทราบสภาพการปฏิบัติงานเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และอยู่ในวงจรการทำงานปกติของโรงเรียน ส่วนโรงเรียนในกลุ่มที่ 2 สภาพการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาทุกรายการไม่ได้ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่เกิดจากการวางแผนจากฝ่ายบริหารโดยครูและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ไม่มีส่วนร่วมทำให้เกิดปัญหาต่อเนื่องไปถึงการปฏิบัติงานในขั้นต่อไปด้วย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นในวงจรการทำงานปกติของโรงเรียน จากการศึกษาพบว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษาประกอบด้วย

6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัยที่ 2 ความพร้อมในการทำงานของบุคลากร ปัจจัยที่ 3 การทำงานเป็นทีม ปัจจัยที่ 4 การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและอยู่ในวงจรปกติของโรงเรียน ปัจจัยที่ 5 การมีส่วนร่วมของชุมชน ปัจจัยที่ 6 ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

ศิริวรรณ โสดา (2546) ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษากระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของวชิราวุธวิทยาลัย

งานวิจัยนี้เรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของวชิราวุธวิทยาลัย ผลวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของวชิราวุธวิทยาลัย เริ่มด้วยขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมของบุคลากร โดยผู้บริหารให้ความรู้ สร้างความตระหนักในเรื่องการประกันคุณภาพแก่บุคลากร ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ แต่งตั้งบุคลากรรับผิดชอบ ได้แก่ คณะอนุกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่ในการประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน และคณะทำงานวิจัย ทำหน้าที่หลักในการประสานงานระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน และเก็บรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ มาจัดหมวดหมู่ การประกันคุณภาพของวชิราวุธวิทยาลัยดำเนินการตามวงจร PDCA คือ 1) การวางแผนปฏิบัติงาน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการศึกษา โดยยึดพระบรมราโชบายของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว จัดทำแผนงานหลักในการปฏิบัติงาน 5 แผน และจัดทำแผนงบประมาณล่วงหน้า 3 ปี 2) การปฏิบัติตามแผน ผู้บริหารส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการกำกับติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ 3) การตรวจสอบและประเมินผล โรงเรียนได้วางกรอบการประเมินผลโดยยึดเป้าหมายการศึกษาของโรงเรียนเป็นหลัก 4) นำผลการประเมินมาปรับปรุงงาน ซึ่ง ณ เวลาที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำวิจัยนั้น โรงเรียนยังไม่ได้มีการประเมินผลภายใน จึงยังไม่พบการนำผลการประเมินมาใช้ แต่พบว่าระบบการทำงานของโรงเรียนมีระบบการประเมินผลการทำงานของบุคลากรอยู่แล้ว

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) หนังสือ เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์ สำหรับองค์กรการศึกษา

หนังสือดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อแสดงตัวอย่างของการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลในการพัฒนาผลการดำเนินการจนได้รับรางวัลแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) โดยเสนอตัวอย่างการดำเนินงานขององค์กรทางการศึกษาของสหรัฐอเมริกาที่ได้รับรางวัลจำนวน 4 แห่ง ทั้งสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ได้แก่

University of Wisconsin-Stout, Community Consolidated School District 15, The Montfort College of Business 2004 MBNQA Winner และ The Pearl River School District หนังสือดังกล่าวได้กล่าวโดยสรุปถึงเกณฑ์รางวัล จุดประสงค์ในการตรวจประเมิน และยกตัวอย่างวิธีดำเนินการประกันคุณภาพตามองค์ประกอบต่างๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลทั้ง 4 แห่ง

อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษา ระบบมัลคอม บัลดริจ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาระบบ มัลคอม บัลดริจ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัด ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารงานวิจัย และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2005 เพื่อกำหนดภารกิจและงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสร้างตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก โดยการกำหนดสิ่งที่มีความสำคัญกับสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบประเมิน ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามตามตัวชี้วัดการดำเนินงานหลักและกำหนดวิธีประเมินตามแนวทางการให้คะแนนและการแปลผลคะแนนตามระบบคะแนนของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2005 ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้แบบประเมิน ผู้วิจัยนำแบบประเมินไปทดลองใช้ในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 แห่งที่มีคุณภาพต่างกันเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแบบประเมิน โดยใช้เทคนิคกลุ่มรู้ชัด (Known Group Technique) ทำการเปรียบเทียบผลการประเมินของทั้ง 2 สถานศึกษา และตรวจสอบระดับความพึงพอใจของผู้ประเมินในการใช้แบบประเมินสถานศึกษา สรุปผลการวิจัยและผลผลิต ดังนี้ 1) ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาระบบ มัลคอม บัลดริจ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 19 ด้าน ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มผลงานหลักออกเป็น 19 ด้าน และสร้างตัวชี้วัดการดำเนินงานหลักตามผลงานหลักได้ 33 ตัวชี้วัด ซึ่งแบ่งเป็นตัวชี้วัดย่อยได้ 101 ตัวชี้วัด ลักษณะแบบประเมินมีข้อคำถามทั้งหมด 101 ข้อ 2) ใช้ระบบการประเมินมี 2 มิติ คือ มิติกระบวนการ ใช้การประเมินตามหลักการ Approach Deployment Learning and Integration – A-D-L-I และมิติผลลัพธ์ ใช้การประเมินตามหลักการประเมินผลลัพธ์ 3) แบบประเมินสถานศึกษามีการแปลผลและให้คะแนน 6 ระดับ โดยมีเกณฑ์การแปลผลตามค่าของคะแนน (Point Values) ของระบบคะแนน (Scoring System) ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ปี 2005

4) การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินสถานศึกษาพบว่า แบบประเมินมีคุณภาพ โดยผลการเปรียบเทียบคะแนนจากการทดลองใช้แบบประเมินนั้น ผลการประเมินสถานศึกษามีความแตกต่างกัน และมีความสอดคล้องกับผลการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และผู้ใช้แบบประเมินมีความพึงพอใจในการใช้แบบประเมินอยู่ในระดับมาก

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน

การวิจัยดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/ หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Benchmarking โดยการศึกษาคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ได้แก่ 1) ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) วิเคราะห์ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ 3) ออกแบบระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 4) ตรวจสอบความเหมาะสมและปรับปรุงระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 5) สรุปและรายงานผล ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้

ในการศึกษาบทคัดย่องานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบบริหารคุณภาพตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) จำนวน 3 เรื่อง มีข้อสรุปดังนี้

เรื่องแรก งานวิจัยของ McCauley, Susan Ann (2008) เรื่อง The Quality Schools Model of Education reform: A description of staff focus beliefs and practices using Baldrige in Education criteria. โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูของโรงเรียนในอลาสก้าจำนวน 3 เขต และพบว่า ในความเห็นของผู้บริหารนั้น บุคลากรยังต้องการการเรียนรู้เรื่องเกณฑ์คุณภาพการศึกษาตามแนวทางของ MBNQA เนื่องจากเป็นสิ่งที่ยากและมีความซับซ้อน และ

พบว่าประเด็นที่บุคลากรให้ความสนใจคือ การนำองค์การที่ผู้นำจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อบุคลากร และผลลัพธ์ของการดำเนินการ

เรื่องที่ 2 งานวิจัยของ Crumley, Robert L (2008) ซึ่งศึกษาเรื่อง A description of Baldrige in Education leadership concepts within the Alaska Quality Schools Model of education. โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนในอลาสก้าจำนวน 3 เขต เช่นกัน และพบว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาตามแนวทางของ MBNQA รวม 7 หมวดนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นบุคลากร และการจัดการความรู้ ส่วนเรื่องกระบวนการจัดการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตลาด และผลลัพธ์ จะให้ความสำคัญน้อยกว่า ขณะเดียวกันก็ยอมรับว่า การนำองค์การเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในขณะที่บุคลากรยอมรับว่า การนำองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเช่นกัน

เรื่องที่ 3 งานวิจัยของ Atwater, Stephen G (2008) เรื่อง A description of the relationship between process management and the Quality Schools Model in three rural Alaska school districts ซึ่งพบว่า กลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนใน 3 เขตการศึกษาของอลาสก้า ที่ดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยใช้แนวทางของ MBNQA ยอมรับสมมุติฐานว่า กระบวนการจัดการ (Process Management) นั้นถือว่าเป็นเทคนิคที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร เป็น การวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และตอบคำถามการวิจัยตามตารางที่ 10 ดังนี้

ตารางที่ 10 วิธีดำเนินการวิจัย

| วัตถุประสงค์ | คำถามวิจัย | ขอบเขต ข้อมูล | ขั้นตอนกิจกรรม | ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล | เครื่องมือ | การ วิเคราะห์ |
|---|---|--|---|---|----------------|---|
| 1. เพื่อศึกษา สภาพการ ประกัน คุณภาพ ภายในของ สถานศึกษา เอกชนขนาดใหญ่ ใน กรุงเทพมหานครมี สภาพการ ประกัน คุณภาพ ภายในตาม เกณฑ์ คุณภาพ การศึกษา เพื่อการ ดำเนินการที่ เป็นเลิศ | 1. สถาน ศึกษาเอกชน ขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานครมี สภาพการ ประกัน คุณภาพ ภายในตาม เกณฑ์ คุณภาพ การศึกษา เพื่อการ ดำเนินการที่ เป็นเลิศ อย่างไร | 1. สภาพการ ปฏิบัติตาม เกณฑ์ คุณภาพ การศึกษา เพื่อการ ดำเนินการที่ เป็นเลิศ | 1. ศึกษา วิเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้องเพื่อ กำหนดกรอบ แนวคิดและสร้าง เครื่องมือเพื่อเก็บ ข้อมูลเชิงปริมาณ | 1. ผู้บริหาร ของสถาน ศึกษาเอกชน ขนาดใหญ่ ในกรุงเทพมหานครที่มี ผลการ ประเมิน คุณภาพ ภายนอก รอบที่ 2 อิง สถานศึกษา ในระดับ ดีมากทุก มาตรฐาน จำนวน 14 โรงเรียน รวม 95 คน | 1. แบบ สอบ ถาม | 1. วิเคราะห์ ข้อมูลด้วย โปรแกรม คอมพิวเตอร์เพื่อ แจกแจง ความถี่ หา ค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย และค่าความ เบี่ยงเบน มาตรฐาน |

ตารางที่ 10 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | คำถามวิจัย | ขอบเขตข้อมูล | ขั้นตอนกิจกรรม | ประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล | เครื่องมือ | การวิเคราะห์ |
|--|--|--|---|---|----------------|-------------------------------------|
| 2. เพื่อเสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ | 2. สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีแนวทางประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร | 3. แนวทาง/วิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ | 4. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มาสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ 5. เก็บรวบรวมข้อมูล 6. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสรุปแนวทาง/วิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร | 2. ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ/ครูใหญ่และผู้บริหารที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพของสถานศึกษาตามข้อ 1 จำนวน 11 คน | 2. แบบสัมภาษณ์ | 2. วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ |

ตารางที่ 10 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | คำถามวิจัย | ขอบเขตข้อมูล | ขั้นตอนกิจกรรม | ประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล | เครื่องมือ | การวิเคราะห์ |
|--------------|------------|---|--|----------------------------------|---|-------------------------------------|
| | | 4. ร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ | 7. ประมวลผลข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 8. ประชุมกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ | 3. ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน | 3. ร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ | 3. วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปสาระสำคัญ |

ตารางที่ 10 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)

| วัตถุประสงค์ | คำถามวิจัย | ขอบเขตข้อมูล | ขั้นตอนกิจกรรม | ประชากรกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล | เครื่องมือ | การวิเคราะห์ |
|--------------|------------|--|---|----------------------------------|------------|--------------|
| | | 5. แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์ | 9. ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 10. สรุปและรายงานผลการวิจัย | | | |

ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดประกอบวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง/ ผู้ให้ข้อมูล

1. แหล่งข้อมูล เป็นสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่มีการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6 และมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 อิงสถานศึกษาในระดับดีมากทุกมาตรฐาน จำนวน 14 โรงเรียน

2. กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณโดยวิธีการตอบแบบสอบถาม ได้แก่กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาตามข้อ 1 ประกอบด้วย ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 95 คน

3. กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจงเป็นผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ/ครูใหญ่และผู้บริหารที่กำกับดูแลงานประกันคุณภาพของสถานศึกษาตามข้อ 1 จำนวน 11 คน

4. กลุ่มผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 11 คนประกอบด้วย

- 4.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพ จำนวน 3 คน
- 4.2 นักวิชาการด้านการศึกษา จำนวน 4 คน
- 4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เป็นแหล่งข้อมูลจำนวน 2 คน
- 4.4 ผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนมาตรฐานสากลของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 2 รายการ ดังนี้

1. เครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีโครงสร้าง 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่ง ส่วนงานที่กำกับดูแล และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายใน ที่ครอบคลุมการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence รวม 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบตัวอักษรบรรยาย มีตัวเลือก 5 ระดับ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ 4 3 2 1 0 มีรายละเอียดดังนี้

ระดับการปฏิบัติ

- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติรายการนั้น

ระดับปัญหาในการปฏิบัติ

- 4 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
- 2 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้น

2. เครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) (ธีรฤติ เอกะกุล, 2551: 116) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้านแนวทาง/ วิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2009 – 2010 The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence และมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ.2549 – พ.ศ.2553) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)

2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามและจัดทำร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3. นำแบบสอบถามไปหาคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 5 คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา จำนวน 2 คน
- 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านสถิติ การวิจัยและวัดผล จำนวน 2 คน
- 3) ผู้เชี่ยวชาญด้านการประกันคุณภาพ จำนวน 1 คน

ทั้งนี้ แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบตัวอักษรบรรยาย 3 ระดับ โดยมีค่าคะแนนดังนี้

- 1 มีความสอดคล้อง หมายความว่า ข้อคำถามมีคุณภาพเพียงพอ สามารถนำไปใช้ได้

0 ไม่แน่ใจ หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีคุณภาพเพียงพอในการนำไปใช้ได้

- 1 ไม่มีความสอดคล้อง หมายความว่า ข้อคำถามมีคุณภาพน้อย ไม่เพียงพอที่จะนำไปใช้

4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม ก่อนจัดพิมพ์เพื่อนำเป็นไปใช้เก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้วิธีขอหนังสือราชการจากงานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อแนะนำตัวผู้วิจัยและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย ส่งไปตามสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลและกลุ่มประชากร ทั้งนี้ผู้วิจัยนำส่งหนังสือและแบบสอบถามรวมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองทั้งหมด

2. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้วิธีขอหนังสือราชการในการแนะนำตัว และขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย โดยผู้วิจัยติดต่อขอนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์ด้วยตนเองทางโทรศัพท์

3. ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยติดต่อขอเชิญด้วยตนเอง และนัดหมายวันเวลาทางโทรศัพท์ และขอหนังสือราชการในการแนะนำตัวรวมทั้งขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่มอย่างเป็นทางการ

การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

1) ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประมวลผลและวิเคราะห์ โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ และระดับปัญหาในการปฏิบัติ ตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency Distribution) การหาค่าร้อยละ (Percentage)

การแปลผล ผู้วิจัยแปลผลค่าคะแนนที่ได้จากข้อมูลในระดับอันดับ (Interval Scale) โดยคำนวณหาความกว้างของขั้น และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ช่วง โดยใช้สูตรคำนวณ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2544: 29) ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{4 - 0}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

การแปลความหมายคะแนนของแบบสอบถาม ใช้เกณฑ์ดังนี้

| | |
|------------------------------|------------------------------|
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.21 – 4.00 | หมายถึง มีค่าระดับมากที่สุด |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.41 – 3.20 | หมายถึง มีค่าระดับมาก |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.61 – 2.40 | หมายถึง มีค่าระดับปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.81 – 1.60 | หมายถึง มีค่าระดับน้อย |
| ค่าเฉลี่ยระหว่าง 0.00 – 0.80 | หมายถึง มีค่าระดับน้อยที่สุด |

- ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นคำตอบ จัดทำเป็นร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะและให้ความเห็น จากนั้นนำไปปรับปรุงพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การสรุปและรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปและรายงานผลการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย 2 หัวข้อ คือ 1) สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และ 2) แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ได้มีการเปรียบเทียบน้ำหนักคะแนนของหมวดต่างๆ ตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ กับน้ำหนักของสภาพการปฏิบัติของสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูล เพื่อนำไปสู่การอภิปรายผลและการเสนอแนะในการดำเนินงานวิจัยไปให้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเพื่อเสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เพื่อตอบคำถามว่าสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครมีสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อตอบคำถามว่าสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร มีแนวทางการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศอย่างไร
3. การจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
4. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการประชุมกลุ่มสนทนา (Focus Group Discussion) เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้บริหารของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 95 ชุด ได้รับคืน จำนวน 76 ชุด คิดเป็น 80.00 % และขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 11 ถึง ตารางที่ 27

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกเป็นจำนวนและค่าร้อยละ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ

| สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------|-----------|------------|
| 1. เพศ | | |
| ชาย | 14 | 18.42 |
| หญิง | 62 | 81.58 |
| รวม | 76 | 100 |
| 2. อายุ | | |
| 21-30 ปี | 2 | 2.63 |
| 31-40 ปี | 11 | 14.47 |
| 41-50 ปี | 22 | 28.95 |
| 51 ปีขึ้นไป | 41 | 53.95 |
| รวม | 76 | 100 |
| 3. ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 38 | 50.00 |
| ปริญญาโท | 33 | 43.42 |
| ปริญญาเอก | 5 | 6.58 |
| รวม | 76 | 100 |

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามมีดังนี้ ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 81.58 และเพศชายร้อยละ 18.42 ด้านอายุ ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 51 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.95 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.95 และอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.47 ตามลำดับ ส่วนอายุ 21-30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 2.63 ด้านระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 43.42 และปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 6.58 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยขอเสนอข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังตารางที่ 12 – 27

ตารางที่ 12 ภาพรวมของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

| หมวด | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. การนำองค์การ | 76 | 3.46 | 0.47 | มากที่สุด | 1 |
| 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 76 | 3.40 | 0.47 | มากที่สุด | 2 |
| 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.24 | 0.49 | มากที่สุด | 4 |
| 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 76 | 2.92 | 0.46 | มาก | 7 |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร | 76 | 3.27 | 0.50 | มากที่สุด | 3 |
| 6. การจัดการกระบวนการ | 76 | 3.22 | 0.46 | มากที่สุด | 5 |
| 7. ผลลัพธ์ | 76 | 3.13 | 0.56 | มาก | 6 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.23 | 0.41 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.23$) เมื่อพิจารณารายหมวดพบว่า หมวดที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ได้แก่ หมวด1 การนำองค์การ ($\bar{x}=3.46$) รองลงมาคือ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.40$) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{x}=3.27$) หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.24$) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ($\bar{x}=3.22$) และหมวดที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ หมวด7 ผลลัพธ์ ($\bar{x}=3.13$) และหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ($\bar{x}=2.92$) ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ภาพรวมของค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาในการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

| หมวด | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. การนำองค์การ | 76 | 1.17 | 0.78 | น้อย | 7 |
| 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 76 | 1.29 | 0.81 | น้อย | 3 |
| 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.32 | 0.77 | น้อย | 2 |
| 4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 76 | 1.26 | 0.73 | น้อย | 4 |
| 5. การมุ่งเน้นบุคลากร | 76 | 1.23 | 0.72 | น้อย | 6 |
| 6. การจัดการกระบวนการ | 76 | 1.33 | 0.75 | น้อย | 1 |
| 7. ผลลัพธ์ | 76 | 1.26 | 0.81 | น้อย | 4 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.26 | 0.71 | น้อย | - |

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาในการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในภาพรวมพบว่า มีผลรวมเฉลี่ยในระดับน้อย ($\bar{x}=1.26$) เมื่อพิจารณารายหมวดพบว่า ทุกหมวดมีสภาพปัญหาในการปฏิบัติในระดับน้อยเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดตามลำดับดังนี้ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ($\bar{x}=1.33$) หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.32$) หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ($\bar{x}=1.29$) หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 7 ผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.26$) หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ($\bar{x}=1.23$) และหมวด 1 การนำองค์การ ($\bar{x}=1.17$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ

| หมวด 1 การนำองค์การ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|--|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา | 76 | 3.62 | 0.56 | มากที่สุด | 5 |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา | 76 | 3.70 | 0.52 | มากที่สุด | 2 |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.53 | 0.60 | มากที่สุด | 7 |
| 4. ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม | 76 | 3.74 | 0.55 | มากที่สุด | 1 |
| 5. ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม | 76 | 3.36 | 0.72 | มากที่สุด | 12 |
| 6. ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง | 76 | 3.35 | 0.66 | มากที่สุด | 13 |
| 7. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา | 76 | 3.47 | 0.77 | มากที่สุด | 8 |
| 8. ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร | 76 | 3.26 | 0.72 | มากที่สุด | 15 |
| 9. ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี | 76 | 3.32 | 0.70 | มากที่สุด | 14 |
| 10. ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ | 76 | 3.43 | 0.72 | มากที่สุด | 10 |

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ (ต่อ)

| หมวด 1 การนำองค์การ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|--|----------------|-------------|-------------|------------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 11. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและ ทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัด ในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน | 76 | 3.37 | 0.69 | มากที่สุด | 11 |
| 12. ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดย คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย | 76 | 3.59 | 0.64 | มากที่สุด | 6 |
| 13. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบ กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม | 76 | 3.63 | 0.59 | มากที่สุด | 4 |
| 14. สถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การ ให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบเชิง ลบต่อสังคม | 76 | 3.07 | 0.88 | มาก | 17 |
| 15. สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมา ภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ | 76 | 3.68 | 0.50 | มากที่สุด | 3 |
| 16. สถานศึกษานำผลการประเมินการดำเนิน งานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน ไปพัฒนาและปรับปรุง ประสิทธิภาพการนำองค์การ | 76 | 3.45 | 0.66 | มากที่สุด | 9 |
| 17. ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากรในการ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของ สถานศึกษา | 76 | 3.12 | 0.77 | มาก | 16 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.46 | 0.47 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์กร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 15 ข้อ และในระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม ($\bar{x}=3.74$) ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา ($\bar{x}=3.70$) สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x}=3.68$) ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ($\bar{x}=3.63$) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.62$) ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.59$) ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.53$) ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.47$) สถานศึกษานำผลการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์กร ($\bar{x}=3.45$) ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ ($\bar{x}=3.43$) ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามทบทวนผลการดำเนินงานและติดตามตรวจสอบโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน ($\bar{x}=3.37$) ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x}=3.36$) ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง ($\bar{x}=3.35$) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ($\bar{x}=3.32$) ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ($\bar{x}=3.26$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากรในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.12$) และสถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสังคม ($\bar{x}=3.07$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ

| หมวด 1 การนำองค์การ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา | 76 | 1.26 | 0.91 | น้อย | 5 |
| 2. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา | 76 | 1.01 | 1.04 | น้อย | 14 |
| 3. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.11 | 0.93 | น้อย | 13 |
| 4. ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม | 76 | 1.14 | 1.09 | น้อย | 12 |
| 5. ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม | 76 | 1.37 | 0.94 | น้อย | 1 |
| 6. ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง | 76 | 0.96 | 0.9 | น้อย | 16 |
| 7. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา | 76 | 1.18 | 1.00 | น้อย | 9 |
| 8. ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร | 76 | 1.34 | 0.97 | น้อย | 2 |
| 9. ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี | 76 | 1.00 | 0.97 | น้อย | 15 |
| 10. ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ | 76 | 1.24 | 1.11 | น้อย | 6 |

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ (ต่อ)

| หมวด 1 การนำองค์การ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 11. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและ ทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัด ในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน | 76 | 1.34 | 0.92 | น้อย | 2 |
| 12. ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดย คำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย | 76 | 1.16 | 1.03 | น้อย | 11 |
| 13. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบ กระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม | 76 | 1.22 | 0.93 | น้อย | 7 |
| 14. สถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การ ให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบเชิง ลบต่อสังคม | 76 | 1.28 | 0.83 | น้อย | 4 |
| 15. สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมา ภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถ ตรวจสอบได้ | 76 | 0.87 | 0.93 | น้อย | 17 |
| 16. สถานศึกษานำผลการประเมินการ ดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงและ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ไปพัฒนาและ ปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์การ | 76 | 1.17 | 0.93 | น้อย | 10 |
| 17. ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากรในการ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของ สถานศึกษา | 76 | 1.22 | 0.76 | น้อย | 7 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.17 | 0.78 | น้อย | - |

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์กร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการและกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x}=1.37$) ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.34$) สถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสังคม ($\bar{x}=1.28$) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{x}=1.26$) ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ ($\bar{x}=1.24$) ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม และผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากรในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.22$) ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{x}=1.18$) สถานศึกษานำผลการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์กร ($\bar{x}=1.17$) ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.16$) ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม ($\bar{x}=1.14$) ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอด วิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.11$) ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา ($\bar{x}=1.01$) ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ($\bar{x}=1.00$) ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง ($\bar{x}=0.96$) สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{x}=0.87$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

| หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ | 76 | 3.79 | 0.44 | มากที่สุด | 1 |
| 2. สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ | 76 | 3.67 | 0.53 | มากที่สุด | 3 |
| 3. สถานศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ | 76 | 3.32 | 0.70 | มากที่สุด | 9 |
| 4. สถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์ | 76 | 3.58 | 0.59 | มากที่สุด | 4 |
| 5. สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว | 76 | 3.53 | 0.60 | มากที่สุด | 5 |
| 6. สถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม | 76 | 3.71 | 0.56 | มากที่สุด | 2 |
| 7. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ | 76 | 3.18 | 0.89 | มาก | 11 |
| 8. สถานศึกษามีแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ | 76 | 3.38 | 0.63 | มากที่สุด | 7 |

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

| หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.37 | 0.75 | มากที่สุด | 8 |
| 10. สถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน | 76 | 3.41 | 0.66 | มากที่สุด | 6 |
| 11. สถานศึกษาทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ | 76 | 3.32 | 0.77 | มากที่สุด | 9 |
| 12. สถานศึกษาเตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม | 76 | 3.09 | 0.77 | มาก | 13 |
| 13. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 3.07 | 0.87 | มาก | 14 |
| 14. สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 3.17 | 0.66 | มาก | 12 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.40 | 0.47 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 10 ข้อ ในระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.79$) สถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ($\bar{x}=3.71$) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ($\bar{x}=3.67$) สถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.58$) สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{x}=3.53$) สถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน ($\bar{x}=3.41$) สถานศึกษามีแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.38$) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.37$) สถานศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสถานศึกษาทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.32$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ ($\bar{x}=3.18$) สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง ($\bar{x}=3.17$) สถานศึกษาเตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม ($\bar{x}=3.09$) สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง ($\bar{x}=3.07$)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

| หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ | 76 | 1.07 | 0.90 | น้อย | 14 |
| 2. สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ | 76 | 1.17 | 0.97 | น้อย | 11 |
| 3. สถานศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ | 76 | 1.30 | 0.85 | น้อย | 8 |
| 4. สถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์ | 76 | 1.30 | 0.88 | น้อย | 8 |
| 5. สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว | 76 | 1.24 | 0.92 | น้อย | 10 |
| 6. สถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม | 76 | 1.10 | 0.93 | น้อย | 13 |
| 7. สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ | 76 | 1.16 | 0.97 | น้อย | 12 |
| 8. สถานศึกษามีแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ | 76 | 1.32 | 0.93 | น้อย | 7 |

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

| หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.38 | 0.99 | น้อย | 3 |
| 10. สถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน | 76 | 1.41 | 1.00 | น้อย | 2 |
| 11. สถานศึกษาทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ | 76 | 1.37 | 0.96 | น้อย | 6 |
| 12. สถานศึกษาเตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม | 76 | 1.38 | 0.91 | น้อย | 3 |
| 13. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 1.38 | 0.99 | น้อย | 3 |
| 14. สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 1.42 | 0.94 | น้อย | 1 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.29 | 0.81 | น้อย | - |

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมพบว่ามีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.29$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง ($\bar{x}=1.42$) สถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน ($\bar{x}=1.41$) สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษาเตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม และสถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.38$) สถานศึกษาทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ ($\bar{x}=1.37$) สถานศึกษามีแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ($\bar{x}=1.32$) สถานศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และสถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.30$) สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{x}=1.24$) สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ ($\bar{x}=1.17$) สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ ($\bar{x}=1.16$) สถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่องงบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ($\bar{x}=1.10$) สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ ($\bar{x}=1.07$)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองของกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ | 76 | 3.30 | 0.63 | มากที่สุด | 3 |
| 2. สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ | 76 | 3.26 | 0.64 | มากที่สุด | 5 |
| 3. สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.38 | 0.71 | มากที่สุด | 1 |
| 4. สถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว | 76 | 2.97 | 0.78 | มาก | 9 |
| 5. สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา | 76 | 3.33 | 0.70 | มากที่สุด | 2 |

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 6. สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา | 76 | 3.21 | 0.70 | มากที่สุด | 7 |
| 7. สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน | 76 | 3.20 | 0.77 | มาก | 8 |
| 8. สถานศึกษาปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต | 76 | 3.22 | 0.69 | มากที่สุด | 6 |
| 9. สถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.30 | 0.67 | มากที่สุด | 3 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.24 | 0.49 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ในระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.38$) สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทัน่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา ($\bar{x}=3.33$) สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา อื่นๆ ที่ตอบสนองกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ และสถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.30$) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ($\bar{x}=3.26$) สถานศึกษาปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต ($\bar{x}=3.22$) สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา ($\bar{x}=3.21$) สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา ($\bar{x}=3.21$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน ($\bar{x}=3.20$) สถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว ($\bar{x}=2.97$)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย

| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและ ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้าน หลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทาง การศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองกลุ่มผู้เรียนปัจจุบัน และดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ | 76 | 1.39 | 0.88 | น้อย | 1 |
| 2. สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์ จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการทางการศึกษาอื่นๆ | 76 | 1.32 | 0.94 | น้อย | 3 |
| 3. สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากร ที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้น ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.26 | 0.91 | น้อย | 9 |
| 4. สถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อ ร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย ช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว | 76 | 1.33 | 0.96 | น้อย | 2 |
| 5. สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความ ผูกพันกับสถานศึกษา | 76 | 1.32 | 0.84 | น้อย | 3 |

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ)

| หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 6. สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจ ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุง การให้บริการการศึกษา | 76 | 1.32 | 0.91 | น้อย | 3 |
| 7. สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและ ความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน | 76 | 1.29 | 0.83 | น้อย | 8 |
| 8. สถานศึกษาปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และ คาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน การดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต | 76 | 1.32 | 0.87 | น้อย | 3 |
| 9. สถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความ ต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย | 76 | 1.30 | 0.89 | น้อย | 7 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.32 | 0.77 | น้อย | - |

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมพบว่ามีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองของกลุ่มผู้เรียนปัจจุบัน และดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ ($\bar{x}=1.39$) สถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว ($\bar{x}=1.33$) สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงที เพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา และ สถานศึกษาปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.32$) สถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.30$) สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน ($\bar{x}=1.29$) สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากร ที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.26$)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|--|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษากำหนดวงรอบระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา และทิศทางของปัจจัยภายนอก | 76 | 3.22 | 0.64 | มากที่สุด | 4 |
| 2. สถานศึกษาคัดเลือกรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ | 76 | 3.13 | 0.75 | มาก | 10 |
| 3. สถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา | 76 | 3.25 | 0.71 | มากที่สุด | 3 |
| 4. สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด | 76 | 3.16 | 0.65 | มาก | 7 |
| 5. สถานศึกษาถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน | 76 | 3.22 | 0.64 | มากที่สุด | 4 |
| 6. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งผลการดำเนินงานภายใน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ | 76 | 2.99 | 0.76 | มาก | 12 |
| 7. สถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ | 76 | 3.33 | 0.72 | มากที่สุด | 2 |

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการ
จัดการความรู้ (ต่อ)

| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 8. สถานศึกษาติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของ บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย | 76 | 2.95 | 0.85 | มาก | 13 |
| 9. สถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล | 76 | 3.00 | 0.77 | มาก | 11 |
| 10. สถานศึกษาสร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริม บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 76 | 3.14 | 0.80 | มาก | 9 |
| 11. สถานศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็น เลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ โรงเรียน และช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่าง รวดเร็ว | 76 | 3.16 | 0.67 | มาก | 7 |
| 12. สถานศึกษามีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้ งานอย่างต่อเนื่อง | 76 | 3.49 | 0.60 | มากที่สุด | 1 |
| 13. สถานศึกษามีการประเมินและปรับปรุง ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนององความ ต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของ โรงเรียน | 76 | 3.20 | 0.73 | มาก | 6 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 2.92 | 0.46 | มาก | - |

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{x}=2.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.49$) สถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ ($\bar{x}=3.33$) สถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.25$) สถานศึกษากำหนดวงรอบระยะเวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษาและทิศทางของปัจจัยภายนอก สถานศึกษาถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.22$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.20$) สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด และสถานศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน และช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.16$) สถานศึกษาสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x}=3.14$) สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ ($\bar{x}=3.13$) สถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ($\bar{x}=3.00$) สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับทั้งผลการดำเนินงานภายใน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ ($\bar{x}=2.99$) สถานศึกษาติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=2.95$)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์
และการจัดการความรู้

| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษากำหนดวงรอบระยะเวลาในการ เก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของ สถานศึกษา และทิศทางของปัจจัยภายนอก | 76 | 1.37 | 0.94 | น้อย | 7 |
| 2. สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการ ดำเนินการ | 76 | 1.49 | 0.96 | น้อย | 1 |
| 3. สถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตาม ตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับ ปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และการสร้าง นวัตกรรมของสถานศึกษา | 76 | 1.38 | 0.99 | น้อย | 5 |
| 4. สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่องและก้าวกระโดด | 76 | 1.25 | 0.88 | น้อย | 12 |
| 5. สถานศึกษาถ่ายทอดการจัดลำดับความ สำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่ บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน | 76 | 1.29 | 0.88 | น้อย | 9 |
| 6. สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิง เปรียบเทียบทั้งผลการดำเนินงานภายใน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ สถานศึกษาคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการ ตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ | 76 | 1.43 | 0.97 | น้อย | 3 |
| 7. สถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมา ปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ | 76 | 1.22 | 0.90 | น้อย | 13 |

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์
และการจัดการความรู้ (ต่อ)

| หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-----------|------|-------------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 8. สถานศึกษาติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการ บริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของ บุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย | 76 | 1.38 | 0.97 | น้อย | 5 |
| 9. สถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล | 76 | 1.43 | 0.91 | น้อย | 3 |
| 10. สถานศึกษาสร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริม บรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 76 | 1.26 | 0.81 | น้อย | 11 |
| 11. สถานศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็น เลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และ ช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว | 76 | 1.29 | 0.88 | น้อย | 9 |
| 12. สถานศึกษามีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้ งานอย่างต่อเนื่อง | 76 | 1.37 | 0.86 | น้อย | 7 |
| 13. สถานศึกษามีการประเมินและปรับปรุง ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนองความ ต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของ สถานศึกษา | 76 | 1.46 | 0.97 | น้อย | 2 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.26 | 0.73 | น้อย | - |

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ ($\bar{x}=1.49$) สถานศึกษามีการประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองของความต้องการของผู้ใช้ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของโรงเรียน ($\bar{x}=1.46$) สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งผลการดำเนินงานภายใน และเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และสถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.43$) สถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา และสถานศึกษาติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทุกระดับรวมทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.38$) สถานศึกษากำหนดวงรอบระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษาและทิศทางของปัจจัยภายนอก และสถานศึกษามีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.37$) สถานศึกษาถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน และสถานศึกษาหาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน และช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.29$) สถานศึกษาสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ($\bar{x}=1.26$) สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด ($\bar{x}=1.25$) สถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ ($\bar{x}=1.22$)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|--|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 3.42 | 0.64 | มากที่สุด | 6 |
| 2. สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี | 76 | 3.51 | 0.64 | มากที่สุด | 1 |
| 3. สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ | 76 | 3.50 | 0.66 | มากที่สุด | 2 |
| 4. สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ | 76 | 3.37 | 0.73 | มากที่สุด | 7 |
| 5. สถานศึกษาจัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ | 76 | 3.11 | 0.76 | มาก | 11 |
| 6. สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร | 76 | 3.45 | 0.64 | มากที่สุด | 4 |
| 7. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน | 76 | 3.50 | 0.64 | มากที่สุด | 2 |
| 8. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ | 76 | 2.93 | 0.81 | มาก | 13 |

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)

| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-----------|------|------------------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อม ให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญใน อนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้ อย่างต่อเนื่อง | 76 | 3.12 | 0.78 | มาก | 10 |
| 10. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา | 76 | 3.20 | 0.73 | มาก | 9 |
| 11. สถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการ ผูกใจบุคลากร | 76 | 2.87 | 0.85 | มาก | 14 |
| 12. สถานศึกษาจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความ พร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว | 76 | 3.11 | 0.70 | มาก | 11 |
| 13. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้ เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม | 76 | 3.45 | 0.64 | มากที่สุด | 4 |
| 14. สถานศึกษากำหนดนโยบายการบริการและ สิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม | 76 | 3.29 | 0.58 | มากที่สุด | 8 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.27 | 0.50 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ในระดับมาก 6 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{x}=3.51$) สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ และสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.50$) สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร และสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.45$) สถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=3.42$) สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x}=3.37$) สถานศึกษากำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ($\bar{x}=3.29$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{x}=3.20$) สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.12$) สถานศึกษาจัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับและสถานศึกษาจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.11$) สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ ($\bar{x}=2.93$) สถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร ($\bar{x}=2.87$)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.30 | 0.97 | น้อย | 6 |
| 2. สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี | 76 | 1.00 | 0.85 | น้อย | 14 |
| 3. สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ | 76 | 1.09 | 0.91 | น้อย | 11 |
| 4. สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ | 76 | 1.05 | 0.85 | น้อย | 12 |
| 5. สถานศึกษาจัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ | 76 | 1.24 | 0.86 | น้อย | 7 |
| 6. สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร | 76 | 1.13 | 0.81 | น้อย | 10 |
| 7. สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน | 76 | 1.18 | 0.86 | น้อย | 9 |
| 8. สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ | 76 | 1.43 | 0.87 | น้อย | 1 |

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)

| หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อม ให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญใน อนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้ อย่างต่อเนื่อง | 76 | 1.36 | 0.81 | น้อย | 4 |
| 10. สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา | 76 | 1.33 | 0.94 | น้อย | 5 |
| 11. สถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมิน ความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการ ผูกใจบุคลากร | 76 | 1.43 | 0.93 | น้อย | 1 |
| 12. สถานศึกษาจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความ พร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว | 76 | 1.39 | 0.82 | น้อย | 3 |
| 13. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในการ ทำงาน ที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้ เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม | 76 | 1.03 | 0.77 | น้อย | 13 |
| 14. สถานศึกษากำหนดนโยบายการบริการและ สิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม | 76 | 1.20 | 0.86 | น้อย | 8 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.23 | 0.72 | น้อย | - |

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.23$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และสถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.43$) สถานศึกษาจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว ($\bar{x}=1.39$) สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=1.36$) สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา ($\bar{x}=1.33$) สถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=1.30$) สถานศึกษาจัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ ($\bar{x}=1.24$) สถานศึกษากำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ($\bar{x}=1.20$) สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากร ให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน ($\bar{x}=1.18$) สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร ($\bar{x}=1.13$) สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ ($\bar{x}=1.09$) สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ ($\bar{x}=1.05$) สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ($\bar{x}=1.03$) สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{x}=1.00$)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน | 76 | 3.38 | 0.59 | มากที่สุด | 3 |
| 2. สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา | 76 | 3.53 | 0.55 | มากที่สุด | 1 |
| 3. สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 76 | 3.17 | 0.66 | มาก | 7 |
| 4. สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน | 76 | 3.00 | 0.63 | มาก | 13 |
| 5. สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล | 76 | 3.11 | 0.66 | มาก | 10 |
| 6. สถานศึกษาจัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการการแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัดกุม | 76 | 3.17 | 0.68 | มาก | 7 |
| 7. สถานศึกษาออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา | 76 | 3.09 | 0.73 | มาก | 11 |

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 8. สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน | 76 | 3.01 | 0.76 | มาก | 12 |
| 9. สถานศึกษาควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ | 76 | 3.29 | 0.67 | มากที่สุด | 5 |
| 10. สถานศึกษานำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ | 76 | 3.20 | 0.69 | มาก | 6 |
| 11. สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด | 76 | 3.45 | 0.53 | มากที่สุด | 2 |
| 12. สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม | 76 | 3.16 | 0.67 | มาก | 9 |
| 13. สถานศึกษานำผลการทบทวนการดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ | 76 | 3.30 | 0.69 | มากที่สุด | 4 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.22 | 0.46 | มากที่สุด | - |

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา ($\bar{x}=3.53$) สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด ($\bar{x}=3.45$) สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ($\bar{x}=3.38$) สถานศึกษานำผลการทบทวนการดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=3.30$) สถานศึกษาควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ ($\bar{x}=3.29$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษานำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ ($\bar{x}=3.20$) สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสถานศึกษาจัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัศกุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.17$) สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x}=3.16$) สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรม ที่ส่งเสริมวิถี การเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล ($\bar{x}=3.11$) สถานศึกษาออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา ($\bar{x}=3.09$) สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่องและลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ($\bar{x}=3.01$) สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ($\bar{x}=3.00$)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน | 76 | 1.28 | 0.81 | น้อย | 10 |
| 2. สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา | 76 | 1.22 | 0.97 | น้อย | 13 |
| 3. สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 76 | 1.43 | 0.85 | น้อย | 2 |
| 4. สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน | 76 | 1.34 | 0.83 | น้อย | 6 |
| 5. สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล | 76 | 1.32 | 0.82 | น้อย | 7 |
| 6. สถานศึกษาจัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการการแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัศมุน | 76 | 1.36 | 0.98 | น้อย | 4 |
| 7. สถานศึกษาออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา | 76 | 1.30 | 0.82 | น้อย | 8 |

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (ต่อ)

| หมวด 6 การจัดการกระบวนการ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|---|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 8. สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อน ของการทำงาน | 76 | 1.46 | 0.92 | น้อย | 1 |
| 9. สถานศึกษาควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ | 76 | 1.29 | 0.85 | น้อย | 9 |
| 10. สถานศึกษานำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ ในการออกแบบกระบวนการจัดการ | 76 | 1.36 | 0.84 | น้อย | 4 |
| 11. สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด | 76 | 1.24 | 0.81 | น้อย | 11 |
| 12. สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยน กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่าง หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้าง นวัตกรรม | 76 | 1.41 | 0.88 | น้อย | 3 |
| 13. สถานศึกษานำผลการทบทวนการ ดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ | 76 | 1.24 | 0.85 | น้อย | 11 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.33 | 0.75 | น้อย | - |

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.33$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ($\bar{x}=1.46$) สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองของความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ($\bar{x}=1.43$) สถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x}=1.41$) สถานศึกษาจัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน โดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัศม และสถานศึกษานำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.36$) สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน ($\bar{x}=1.34$) สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรม ที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล ($\bar{x}=1.32$) สถานศึกษาออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุนทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา ($\bar{x}=1.30$) สถานศึกษาควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ ($\bar{x}=1.29$) สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน ($\bar{x}=1.28$) สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด และสถานศึกษานำผลการทบทวนการดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.24$) สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา ($\bar{x}=1.22$)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์

| หมวด 7 ผลลัพธ์ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|--|----------------|-----------|------|-----------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ | 76 | 3.29 | 0.63 | มากที่สุด | 4 |
| 2. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 2.82 | 0.84 | มาก | 16 |
| 3. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 2.96 | 0.81 | มาก | 12 |
| 4. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ | 76 | 3.16 | 0.78 | มาก | 9 |
| 5. สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาค้นคว้าเคียงกัน | 76 | 2.93 | 0.90 | มาก | 13 |
| 6. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร | 76 | 2.89 | 0.79 | มาก | 15 |
| 7. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ | 76 | 3.24 | 0.78 | มากที่สุด | 6 |
| 8. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร | 76 | 3.03 | 0.77 | มาก | 10 |

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพ
การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ (ต่อ)

| หมวด 7 ผลลัพธ์ | สภาพการปฏิบัติ | | | | |
|---|----------------|-------------|-------------|------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ สร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการ หรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร | 76 | 3.21 | 0.68 | มากที่สุด | 7 |
| 10. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ดำเนินงานที่สำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของ ผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา | 76 | 3.21 | 0.72 | มากที่สุด | 7 |
| 11. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน | 76 | 2.91 | 0.85 | มาก | 14 |
| 12. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลสำเร็จตาม กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ | 76 | 3.37 | 0.65 | มากที่สุด | 2 |
| 13. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ความ รับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหาร และการดำเนินการอย่างโปร่งใส | 76 | 3.36 | 0.81 | มากที่สุด | 3 |
| 14. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การ รับรองมาตรฐาน | 76 | 3.38 | 0.69 | มากที่สุด | 1 |
| 15. สถานศึกษาจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน อย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรม | 76 | 3.26 | 0.88 | มากที่สุด | 5 |
| 16. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ สนับสนุนชุมชน | 76 | 3.01 | 0.77 | มาก | 11 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 3.13 | 0.56 | มาก | - |

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก ($\bar{x}=3.13$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำต่าสุดดังนี้ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การรับรองมาตรฐาน ($\bar{x}=3.38$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ($\bar{x}=3.37$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหารและการดำเนินการอย่างโปร่งใส ($\bar{x}=3.36$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ ($\bar{x}=3.29$) สถานศึกษาจัดทำรายงานการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรม ($\bar{x}=3.26$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร และกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ ($\bar{x}=3.24$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการหรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร และสถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานที่สำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=3.21$) ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำต่าสุดดังนี้ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ ($\bar{x}=3.16$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{x}=3.03$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนชุมชน ($\bar{x}=3.01$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{x}=2.96$) สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่มการลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาลักษณะคล้ายคลึงกัน ($\bar{x}=2.93$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ($\bar{x}=2.91$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{x}=2.89$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง ($\bar{x}=2.82$)

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์

| หมวด 7 ผลลัพธ์ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-----------|------|-------|-------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 1. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ | 76 | 1.22 | 0.90 | น้อย | 8 |
| 2. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง | 76 | 1.49 | 0.90 | น้อย | 1 |
| 3. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 76 | 1.49 | 0.97 | น้อย | 1 |
| 4. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ | 76 | 1.20 | 0.95 | น้อย | 11 |
| 5. สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาคู่คล้ายคลึงกัน | 76 | 1.34 | 1.00 | น้อย | 4 |
| 6. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร | 76 | 1.29 | 0.89 | น้อย | 6 |
| 7. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ | 76 | 1.22 | 0.93 | น้อย | 8 |
| 8. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร | 76 | 1.28 | 0.95 | น้อย | 7 |

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์
คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ (ต่อ)

| หมวด 7 ผลลัพธ์ | สภาพปัญหาการปฏิบัติ | | | | |
|--|---------------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| | N | \bar{x} | S.D. | ระดับ | ลำดับ |
| 9. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ สร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการ หรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร | 76 | 1.21 | 0.96 | น้อย | 10 |
| 10. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ดำเนินงานที่สำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของ ผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา | 76 | 1.18 | 0.95 | น้อย | 12 |
| 11. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน | 76 | 1.39 | 0.98 | น้อย | 3 |
| 12. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลสำเร็จตาม กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ | 76 | 1.11 | 0.86 | น้อย | 16 |
| 13. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความ รับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหาร และการดำเนินการอย่างโปร่งใส | 76 | 1.14 | 1.04 | น้อย | 13 |
| 14. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การ รับรองมาตรฐาน | 76 | 1.13 | 1.01 | น้อย | 14 |
| 15. สถานศึกษาจัดทำรายงานการปฏิบัติงาน อย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรม | 76 | 1.13 | 1.00 | น้อย | 14 |
| 16. สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ สนับสนุนชุมชน | 76 | 1.33 | 0.86 | น้อย | 5 |
| ผลรวมเฉลี่ย | 76 | 1.26 | 0.81 | น้อย | - |

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย ($\bar{x}=1.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุดดังนี้ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง และสถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.49$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ($\bar{x}=1.39$) สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาคคล้ายคลึงกัน ($\bar{x}=1.34$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนชุมชน ($\bar{x}=1.33$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร ($\bar{x}=1.29$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{x}=1.28$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลังทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ และสถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.22$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการ หรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร ($\bar{x}=1.21$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ ($\bar{x}=1.20$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานที่สำคัญ ที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{x}=1.18$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหารและการดำเนินการอย่างโปร่งใส ($\bar{x}=1.14$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ การรับรองมาตรฐาน และสถานศึกษาจัดทำรายงานการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ซัดจจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.13$) สถานศึกษาจัดทำรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ($\bar{x}=1.11$)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษา

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายจำนวน 9 โรงเรียนรวมผู้บริหาร จำนวน 11 คน เพื่อศึกษาแนวทางการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเพิ่มเติมจากสภาพการปฏิบัติและสภาพปัญหาการปฏิบัติที่วิเคราะห์ได้จากแบบสอบถาม โดยสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีดำเนินการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแต่ละหมวด สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัตินั้น ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามทั้งในภาพรวมและแยกตามรายหมวดพบว่า มีสภาพปัญหาระดับน้อย ผู้วิจัยจึงขอแสดงผลที่พบจากการสัมภาษณ์ในภาพรวมว่า สภาพปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกนั้น ผู้บริหารและสถานศึกษามีวิธีดำเนินการอย่างไรดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

ผู้บริหารและสถานศึกษามีวิธีดำเนินการในหมวด 1 การนำองค์การดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการนักเรียน ชุมชน เป็นต้น วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ การจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT จากนั้นกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยมีการเรียบเรียงเป็นร่างแล้วเสนอในที่ประชุม เพื่อให้ร่วมกันพิจารณาและตกลงเพื่อความสมบูรณ์ เมื่อกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่ จะนำวิสัยทัศน์เดิมมาปรับปรุงโดยมีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ ผู้ปฏิบัติงาน และอาจรวมถึงนักเรียนและชุมชน นอกจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแล้ว บางสถานศึกษายังมีการจัดทำวิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงาน โดยมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษามีวิธีดำเนินการหลายวิธี ได้แก่ กำหนดให้บุคลากรในมีส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้รับรู้วิสัยทัศน์ไปโดยปริยาย ติดประกาศบริเวณที่ลงนามปฏิบัติงานของบุคลากร ติดป้ายประกาศบริเวณทาง ผ่านของนักเรียนและผู้ปกครองและภายในห้องเรียน ประกาศหน้าเสาธง ประกาศผ่านเว็บไซต์ จัดพิมพ์ในปฏิทินโรงเรียน จัดทำเป็นแผ่นพับประชาสัมพันธ์ แจกให้ทราบในการประชุมครู ประชุม ผู้ปกครอง และสอดแทรกเนื้อหาในบทเรียน

3. สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเสมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัว และบุคลากรเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย

4. ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

ผู้บริหารดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี อาทิ การคัดเลือกครูดีเด่นประจำสายชั้น การชมเชยต่อสาธารณชน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยการประกวดผลงานของครูและให้รางวัล

5. ประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและปรับปรุงระบบการนำ โดยประเมินผู้บริหารเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามภาระหน้าที่ ในลักษณะเดียวกับการประเมินครู มีการเขียนรายงานประเมินตนเอง บางสถานศึกษาจะให้ครูเป็นส่วนหนึ่งในการประเมิน สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดมูลนิธิต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการประเมินจากมูลนิธิ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน

6. ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีความพยายามในการลดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม อาทิ การจรรยาบรรณหน้าโรงเรียน มลภาวะทางเสียง มลภาวะทางสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ผู้บริหารจะพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและจากข้อร้องเรียนของผู้ที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนได้มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

7. สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา

สถานศึกษากำหนดนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียง และร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อาทิ เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงานทางศาสนา ไปร่วมทำบุญตามวัดใกล้สถานศึกษา ให้ความรู้แก่ชุมชนโดยการประชาสัมพันธ์ด้วยแผ่นพับและให้นักเรียนเดินรณรงค์ จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ให้ชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งราชการและเอกชนในการพัฒนาชุมชน ให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ในการเรียนรู้ จัดโปรแกรมการเรียนรู้ให้แก่ชุมชน เชิญสถานศึกษาใกล้เคียงเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม ร่วมกับผู้ปกครองในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับนักเรียน นำนักเรียนไปเรียนรู้ท้องถิ่นโดยรอบ เชิญคนในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน ทั้งนี้ชุมชนจะช่วยเหลือสถานศึกษาในการสอดส่องพฤติกรรม

นักเรียน นอกจากนี้ยังพบว่า บางสถานศึกษามีการกำหนดชุมชนที่สำคัญซึ่งเป็นโรงเรียนในเครือเดียวกัน และสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนนั้นโดยมีลักษณะความสัมพันธ์แบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ($\bar{x}=1.37$) พบว่า มีบางสถานศึกษาที่มีการส่งเสริมมาก ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 4 ข้อ 5 เรื่อง การสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1. กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์

สถานศึกษาจะกำหนดหน่วยงาน และคณะบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม บางสถานศึกษาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้คำแนะนำและร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการจัดการประชุมตามระดับสายงานและกำหนดรอบระยะเวลาในการประชุมไว้อย่างชัดเจน และมีการดำเนินการทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารอาจเป็นผู้จัดทำโครงร่างให้สอดคล้องกับนโยบายแล้วคณะผู้บริหารร่วมพิจารณา หรือเริ่มจากคณะผู้บริหารช่วยกันวางแผน หรือรับข้อมูลจากครูที่เป็นผู้ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน ในกรณีที่มีโครงการหรือกิจกรรมเดิมจะมีการนำมาทบทวนเพื่อวิเคราะห์จุดด้อยจุดเด่นและปรับปรุงพัฒนาต่อไป

2. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ สถานศึกษาจะมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค และระบุระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัด มีการนำผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และผลการประเมินคุณภาพภายนอกมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์และการประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ครอบคลุมทุกมาตรฐาน หากมีแผนเร่งด่วน ผู้รับผิดชอบจะประชุม หาแนวทางดำเนินการและแทรกแผนนั้นเข้าในแผนปฏิบัติงานปกติ ในการปฏิบัติตามแผน หากแผนใดต้องประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย หรือมีหน่วยงานที่กำหนดแผนปฏิบัติการคล้ายคลึงกัน จะมีการประชุมปรึกษาหารือแผนเพื่อลดความซ้ำซ้อน

3. ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำกับติดตามการดำเนินงาน

ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และกำกับติดตาม สถานศึกษาจะดำเนินกิจกรรมหรือโครงการไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และอาจดำเนินการตามแผนที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หากมีเหตุจำเป็นอาจมีการปรับเปลี่ยนแผน ทั้งนี้จะมีการจัดการประชุมเพื่อติดตามผลและย้ำเตือนการปฏิบัติ บางสถานศึกษาจะมีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการประเมินภายในที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมและทบทวนแนวทางปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพภายใน การกำกับติดตาม และให้คำแนะนำในการจัดทำหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติตามมาตรฐานแก่ผู้ปฏิบัติ และนำผลการตรวจประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัดมาพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป

4. วิเคราะห์และการเตรียมพร้อมเรื่องทรัพยากรทางการเงิน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด สถานศึกษาจะมีการเตรียมทรัพยากรทางการเงินหรือด้านอื่นๆ ให้พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการเรื่องทรัพยากรทางการเงินตามบริบทของตน อาทิ หากสถานศึกษาอยู่ภายใต้สังกัดของมูลนิธิจะมีการดำเนินการทางการเงิน และกำหนดรอบระยะเวลาจัดหางบประมาณตามนโยบายของต้นสังกัด

5. ประเมินและจัดการความเสี่ยง

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น สถานศึกษาต้องมีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านการเงินและด้านอื่นๆ เพื่อบริหารจัดการให้สถานศึกษายังคงรักษาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานและอยู่ในความนิยม จากการสัมภาษณ์พบว่า สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงหลายด้าน อาทิ ความเสี่ยงด้านปริมาณนักเรียนที่ลดลง ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นต้น

ด้านการจัดการความเสี่ยงนั้น สถานศึกษาพยายามรักษาชื่อเสียง และความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับ มีการยกระดับการเรียนภาษาอังกฤษ การจัดห้องเรียน EP (English Program) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดหาทุน และจัดบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพิ่มขึ้น จัดหาครูพิเศษรายชั่วโมง เชิญครูที่เกษียณอายุมาทำงาน และประชาสัมพันธ์จุดเด่นของโรงเรียน เป็นต้น ทั้งนี้สถานศึกษาบางแห่งจะสำรวจและเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงหรือโรงเรียนที่มีการดำเนินงานคล้ายกัน

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง ($\bar{x}=1.42$) พบว่าสถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ ตามแนวทางของการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ มีวงจรรยะเวลาในการจัดทำชัดเจน โดยยังมีได้มีการเปรียบเทียบการปฏิบัติกับโรงเรียนคู่เทียบเคียงเพื่อใช้เป็นปัจจัยในการพัฒนาให้ดีกว่า แต่มีการศึกษาข้อมูลโรงเรียนในเครือเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 6 ข้อ 6 เรื่องการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังนี้

1. จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

สถานศึกษาจะกำหนดหลักสูตร และการจัดบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน โดยมีการปรับปรุงให้ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน มีการจัดโปรแกรมทางการศึกษาใหม่ๆ จัดหลักสูตรที่เป็นจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ของโรงเรียน การส่งเสริมทางเลือกอย่างหลากหลาย การจัดโครงการช่วยเพิ่มศักยภาพของนักเรียน ในรูปแบบค่ายวิชาการ เช่น ค่ายภาษาอังกฤษ ค่ายคณิตศาสตร์ เป็นต้น

2. รับฟังความคิดเห็น ข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียน

สถานศึกษามีวิธีการสื่อสารเพื่อรับฟังความต้องการ ความคาดหวังและข้อร้องเรียนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางอย่างหลากหลาย อาทิ สื่อสารถึงผู้บริหารโดยตรงผ่านครูประจำชั้น ผ่านเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู ผ่านกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น และใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น ทางจดหมาย การใช้สมุดจดการบ้านของนักเรียน การตอบแบบสอบถาม หรือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ส่วนการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และข้อร้องเรียนต่างๆ นั้น สถานศึกษาสื่อสารกลับหลายช่องทาง อาทิ ผู้บริหารพบหรือโทรศัพท์ด้วยตนเอง แจ้งในเวลาประชุมผู้ปกครอง รายงานในวารสารของโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการร้องเรียนอันเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือแสดงความต้องการในสิ่งที่สถานศึกษาไม่อาจตอบสนองได้ สถานศึกษาก็จะมีการชี้แจงเหตุผลให้ทราบ

3. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานศึกษาจะพิจารณาความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกับแนวนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ อาทิ การจำแนกผู้เรียนเป็นกลุ่มตามความสามารถ การจัดชั่วโมง

สำหรับเสริมกิจกรรมและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาโปรแกรมการสอนภาษาอังกฤษในรูปแบบหลากหลายเพื่อสนองความต้องการทางสังคมในอนาคต การเชิญบุคลากรภายนอกมาช่วยสอนเสริมเพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมในการทดสอบระดับชาติ เป็นต้น

4. สำรวจความพึงพอใจเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา

สถานศึกษามีการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา โดยมีวิธีการสำรวจความพึงพอใจหลายวิธี อาทิ สำรวจจากผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการโดยตรง สำรวจจากกิจกรรมที่ผู้ปกครองเข้าร่วม สำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองผ่านผู้เรียน นอกจากนี้สถานศึกษาบางแห่งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินครู ซึ่งผลจากการสำรวจและประเมินนี้ โรงเรียนใช้เป็นสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ส่วนระยะเวลาในการประเมินนั้นมีหลายระยะ เช่น ประเมินภายหลังการเสร็จสิ้นกิจกรรม หรือประเมินตอนสิ้นปีการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้การสำรวจความพึงพอใจแล้ว สถานศึกษายังได้สร้างความผูกพันโดยการสร้างความภาคภูมิใจในสถานศึกษาให้เกิดแก่ผู้เรียนด้วย

5. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียน

สถานศึกษามีได้มีการระดมกลุ่มผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มาใช้บริการของสถานศึกษาอย่างเด่นชัด การรับสมัครผู้เรียนกลุ่มใหม่จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสอบถามปกติ แต่กลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้ปกครองที่มาใช้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษานั้น จะมีลักษณะต่าง ๆ กัน อาทิ กลุ่มที่มีที่อยู่ใกล้สถานศึกษา กลุ่มที่เห็นด้วยหรือพึงพอใจกับระบบและแนวทาง การดำเนินงานของสถานศึกษา กลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายได้ กลุ่มที่เป็นลูกหลานศิษย์เก่าที่ยังผูกพันกับสถานศึกษา กลุ่มที่ศิษย์เก่าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา แนะนำมา นอกจากนี้ยังอาจให้สิทธิ์พิเศษแก่ผู้เรียนที่บ้านอยู่ใกล้สถานศึกษา มีพี่เรียนอยู่ก่อนแล้ว หรือนับถือศาสนาเดียวกับองค์การที่สถานศึกษาสังกัด เป็นต้น

ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียนนั้น สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผู้เรียนจากข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน และจากการประเมินโดยต้นสังกัด หรือหน่วยงานประเมินคุณภาพภายนอก โรงเรียนจะจัดกิจกรรมหรือโครงการสนับสนุนผู้เรียนและสร้างนวัตกรรมให้ตอบสนองต่อกลุ่มผู้เรียนรวมทั้งตอบสนองต่อนโยบายของโรงเรียน

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองต่อกลุ่มผู้เรียนปัจจุบัน

และดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ ($\bar{x}=1.39$) พบว่า สถานศึกษามีสภาพการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำไปสู่การส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 3 ข้อ 3 ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ดังนี้

1. กำหนดแหล่งข้อมูล วงรอบระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

สถานศึกษาดำเนินการตามแนวทาง PDCA มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินการ โดยกำหนดแหล่งข้อมูลที่จะจัดเก็บสารสนเทศ วงรอบระยะเวลาในการเก็บ วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา โดยมอบหมายหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน มีการปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ทั้งนี้หน่วยงานแต่ละหน่วยจะจัดทำรายงานของตนเองโดยเก็บสถิติที่จำเป็นของโรงเรียนไว้ในหน่วยงานของตน และกำหนดแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูล จัดทำสถิติในเชิงเปรียบเทียบ และแต่ละหน่วยงานจะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

2. กำกับติดตาม การทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางในการกำกับติดตาม การทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น สถานศึกษาดำเนินการโดยใช้หลักการ PDCA ในการวางแผน ปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงาน โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานที่วางไว้ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการกำกับติดตาม มีทั้งลักษณะการตั้งกรรมการเพื่อไปแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน การกำกับติดตามตามสายงานบังคับบัญชา และกำหนดภารกิจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนโยบายและแผนเป็นผู้ติดตาม นอกจากนี้บางสถานศึกษามีการจัดตั้งคณะทำงานตรวจประเมินภายใน โดยให้การฝึกอบรมผู้บริหารและครูที่รับผิดชอบภารกิจนี้ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามนั้นดำเนินการโดยกำหนดไว้ในปฏิทิน มีการจัดประชุมฝ่ายต่างๆ ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน หรือทุกภาคเรียน ตาม

นโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารจะคอยกระตุ้นเตือน หรืออาจจะร่วมลงมือปฏิบัติด้วย และมีการประชุมครูเพื่อสะท้อนผลให้ทราบ

3. มีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพร้อมและสนับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์ โดยลงทุนด้วยระบบเช่า เช่าซื้อ หรือระบบซื้อ มีการจัดผู้ดูแลระบบและช่างเทคนิคที่สามารถซ่อมแซมเบื้องต้นได้ และผู้ใช้งานทั้งครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแล มีการจัดระบบไฟฟ้าสำรอง การสำรองข้อมูล และการปรับปรุงโปรแกรมใช้งานให้ทันสมัย มีการเชื่อมเครือข่ายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลร่วมกัน ขณะเดียวกันก็มีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าโดยจัดการอบรมครู และการเพิ่มเวลาให้บริการแก่นักเรียน เป็นต้น

4. สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

สถานศึกษามีการสร้างระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมีนโยบายให้บุคลากรได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการสื่อสาร และเข้าถึงข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา ข้อมูลที่จัดเก็บโดยทั่วไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนักเรียน นอกจากนี้ยังได้นำโปรแกรมบริหารสารสนเทศสำเร็จรูปจากหน่วยงานต้นสังกัดและโรงเรียนเครือข่ายที่ดำเนินการสำเร็จแล้วมาใช้

5. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สถานศึกษามีวิธีการสร้างระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ จัดกิจกรรมภายในองค์กรโดยจัดเป็นฐานให้ครูเลือกเข้าร่วม และให้ครูที่มีความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ มาถ่ายทอดความรู้ การจัดระบบการนิเทศโดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้อง การแบ่งปันความรู้จากการอบรม ทั้งการถ่ายทอดโดยการเขียนบันทึก และการเล่าในที่ประชุม การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง หากเป็นบุคลากรที่เป็นครูเก่าจะเน้นการถ่ายทอด เรื่อง ความดีงาม ความพากเพียร การเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ นอกจากอยู่ในรูปของการรายงานแล้ว ยังใช้วิธีการจัดพิมพ์เป็นหนังสือรวบรวมผลงาน และมีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ โดยบุคลากรสามารถเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือวิดีโอคลิป ผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีความก้าวหน้าในเรื่องการจัดการความรู้ จะกำหนดจุดเน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) วิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อเข้าสู่

ระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้และเชิญชวนครูส่งผลงานเพื่อเผยแพร่ และมี การเผยแพร่องค์ความรู้ด้วยระบบ e-learning

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ ($\bar{x}=1.49$) พบว่า สถานศึกษามี การกำหนดแหล่งข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ มีวงรอบระยะเวลา และมี ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ใน หมวด 4 ข้อ 1 กำหนดแหล่งข้อมูล วงรอบระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน แต่ยังไม่พบว่าสถานศึกษามีการคัดเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

สถานศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรดังนี้

1. สำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจร่วมกัน สร้างความเป็นพวกเดียวกันโดยให้บุคลากรใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ สร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัว มีการจัด กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เช่น การทัศนศึกษา ส่วนการสำรวจความพึงพอใจดำเนินการหลาย วิธี ได้แก่ การสังเกต พูดคุย การศึกษาวิจัย นอกจากนี้ยังมีการสร้างความพึงพอใจและสร้าง แรงจูงใจในการพัฒนางานด้วยการเพิ่มค่าตอบแทน

2. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม

สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยมีการร่วมประเมินเป็นลำดับขั้นตามโครงสร้างการบังคับบัญชา และประเมินในรูปคณะกรรมการ โดยพิจารณาจากหลักฐานการทำงาน เช่น แบบบันทึกหน้าที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน แฟ้มแสดงผลงานของครูที่สถานศึกษากำหนดหัวข้อให้บันทึก และบางสถานศึกษามีการจัดทำตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators - KPIs ของบุคลากร นอกจากนี้จากการศึกษาเอกสาร ยังพบว่า มีการจัดทำคู่มือครู ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางในการประเมินผลการปฏิบัติ หน้าที่ประจำปีของบุคลากร รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานและกาให้รางวัลบุคลากรที่มีผลงาน ชัดเจนเป็นที่ประจักษ์

3. จัดระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่บุคลากร

สถานศึกษาจัดระบบค่าตอบแทนบุคลากรตามผลการประเมิน และมีการให้รางวัลตอบแทนในการสร้างนวัตกรรมหรืองานวิจัยของบุคลากร นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมพักผ่อนร่วมกันซึ่งเป็นเสมือนรางวัลเมื่อสิ้นสุดการทำงานแต่ละปี สถานศึกษาที่อยู่ภายใต้สังกัดหน่วยงานใด จะรับนโยบายเรื่องระบบค่าตอบแทนจากต้นสังกัด ค่าตอบแทนดังกล่าวนอกจากเป็นลักษณะเงินเดือนแล้ว ยังรวมถึงบำเหน็จ บำนาญ โบนัส และรางวัลด้วย ทั้งนี้ต้องมีการบริหารภายในวงเงินงบประมาณที่ได้รับ

4. พัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อ ให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษามีระบบและการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีวิธีดำเนินการหลากหลาย อาทิ กำหนดวาระเพื่อผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่โดยให้บุคลากรเป็นผู้คัดเลือกและผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาในขั้นสุดท้าย ส่วนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งนั้นจะใช้วิธีการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วย และให้เรียนรู้จากผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิม หรือได้รับมอบหมายให้ทำงานแทน รวมทั้งสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติมด้านการบริหาร ในกรณีการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสถานศึกษาที่สังกัดมูลนิธิหรือองค์การทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นผู้คัดเลือกและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญ อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์พบว่าบางสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยเจ้าของเดียว จะไม่มีการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งสำคัญ แต่จะผลัดเปลี่ยนในตำแหน่งรองๆ ลงไปตามโครงสร้าง

5. พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร

สถานศึกษามีการมีการพัฒนาขีดความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากรหลายวิธีวิธีที่มีการปฏิบัติกันมากคือ การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม ซึ่งอาจส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมภายนอก หรือเชิญวิทยากรมาอบรมภายในที่เน้นภาคปฏิบัติที่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทันที หัวข้อในการอบรมนั้นสถานศึกษาบางแห่งจะกำหนดหัวข้อหรือจุดเน้นตามความต้องการของสถานศึกษา หรือสอบถามความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้การฝึกอบรมจะกำหนดจำนวนชั่วโมงขึ้นตามนโยบายของรัฐ และเพิ่มเติมตามนโยบายของสถานศึกษาและความต้องการของหน่วยงานย่อยในสถานศึกษา ภายหลังจากอบรมบางสถานศึกษาจะมีการประเมินความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานจริง หรือมีการติดตามเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์

ทั้งนี้หน่วยงานต้นสังกัดบางแห่งจะติดตามสอบถามความต้องการของสถานศึกษาและจัดอบรมตอบสนองความต้องการนั้น

นอกจากนี้สถานศึกษาหลายแห่งยังสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งที่เป็นหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรระยะยาวในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยสนับสนุนทุนการศึกษา และสถานศึกษาบางแห่งสนับสนุนการพัฒนาตนเองโดยจัดให้ครูได้เปิดโลกทัศน์ในต่างประเทศ ในการจัดงบประมาณสนับสนุนนั้น สถานศึกษาจะจัดงบประมาณโดยตรงหรือใช้ระบบสวัสดิการสนับสนุน นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดอาจร่วมสนับสนุนงบประมาณด้วย ในการสัมภาษณืนั้นยังพบประเด็นเรื่องการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ โดยเฉพาะเรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจเป็นปัญหาสำหรับครูที่สูงอายุนั้น สถานศึกษาใช้วิธีให้ครูเก่ากับครูใหม่จับคู่เพื่อให้ความช่วยเหลือกัน

6. จัดทำแผนงานรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สถานศึกษาจัดทำแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว อาทิ การจัดสรรอัตรากำลังด้านวิชาการสถานศึกษาจะประสานงานระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายวิชาการและฝ่ายบุคคลเพื่อดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มีการสรรหาบุคลากรทดแทนกรณีบุคลากรขาดกระชั้นหัน โดย ใช้วิธีจ้างพิเศษ รับนักศึกษาฝึกสอน การสรรหาตามความต้องการของหน่วยงาน จะมีการสำรวจก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการสรรหาบุคลากรใหม่ให้ทันการเปิดภาคเรียน และวางแผนการเพิ่มอัตรากำลังตามปริมาณงานที่ขยายเพิ่มขึ้น และมีการจัดระบบฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์

7. จัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษابรรลุเป้าหมาย

สถานศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย โดยมูลนิธิหรือหน่วยงานต้นสังกัดจะพิจารณาการจัดโครงสร้างจากปัญหาความซ้ำซ้อนหรือความล้าหลังของการดำเนินงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความเป็นเอกภาพของเครือข่ายและจัดทำเป็นนโยบาย วิธีการจัดโครงสร้างของสถานศึกษาจะใช้โครงสร้างตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และจัดโครงสร้างให้เกิดความคล่องตัวตามบริบทของสถานศึกษา เช่น แยกงานที่มีภาระงานจำนวนมากออกเป็นหน่วยงานใหม่ แยกหน่วยงานออกตามความสำคัญของงานและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

8. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย และ
เกื้อหนุนการทำงาน

สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคงปลอดภัย เช่น การจัดยามรักษาการณ์ การติดตั้งกล้องวงจรปิด การดูแลด้านสุขอนามัยให้บุคลากร การให้ความมั่นคงในด้านอาชีพ โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน นอกจากนี้ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย และเกื้อหนุนการทำงาน เช่น การจัดห้องพักรักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

9. กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

สถานศึกษากำหนดนโยบายการบริการ และสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม การบริการและสิทธิประโยชน์โดยทั่วไป ได้แก่ สวัสดิการด้านอาหารกลางวัน สวัสดิการด้านที่พักอาศัย และเครื่องแบบ สวัสดิการด้านสุขภาพ โดยจัดทำบัตรประกันสุขภาพ บัตรประกันอุบัติเหตุ และให้ค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) นอกจากนี้อาจมีเงินเพิ่มพิเศษ เช่น เงินขยัน โบนัสประจำปี สถานศึกษาบางแห่งจัดให้ครูทำงานที่มีรายได้พิเศษ จัดเงินกู้ไม่เสียดอกเบี้ยสำหรับการทัศนศึกษาต่างประเทศ ทั้งนี้มีการระบุงสวัสดิการต่างๆ ไว้ในคู่มือครู ส่วนงบประมาณสำหรับการจัดสวัสดิการนั้นได้มาจากหลายแหล่ง เช่น จากค่าเล่าเรียน จากสมาคมครูและผู้ปกครอง และจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และสถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{x}=1.43$) พบว่า บางสถานศึกษามีการจัดให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน นอกจากการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนแล้ว ยังใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือตามระบบการจัดการความรู้ ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 4 ข้อ 5 สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการเตรียมบุคลากรในระดับผู้บริหารให้มีการเรียนรู้และฝึกปฏิบัติงานจากผู้ดำรงตำแหน่งเดิม ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 5 ข้อ 4 พัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุนั้น ไม่พบว่ามีการดำเนินการอย่างชัดเจน แต่มีการต่ออายุหรือเชิญครูที่เกษียณอายุมาทำงาน ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 2 ข้อ 5 ประเมินและจัดการความ

เสี่ยง ในประเด็นการสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากรนั้น พบว่า มีการสำรวจด้านความพึงพอใจและมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 5 ข้อ 1 สำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร และสร้างนวัตกรรมในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ในด้านการจัดการกระบวนการนี้ นอกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงแล้ว ผู้วิจัยยังได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับโครงสร้างและระบบงานของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อมูลในรายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และพบว่าสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. จัดระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน

สถานศึกษาจัดระบบงานครอบคลุมการบริหารและจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีการจัดระบบงานด้านต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษา อาทิ ระบบงานวิชาการ ระบบงานกิจการนักเรียน ระบบงานสนับสนุนการเรียนรู้ ระบบงานบุคลากร ระบบงานบริการ ระบบงานการเงิน ระบบงานอาคารสถานที่ ระบบงานธุรการ ระบบงานสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบงานมาตรฐานและประกันคุณภาพ เป็นต้น

2. กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ

สถานศึกษากำหนดกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าที่สำคัญให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งบุคลากร และกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา ดังนี้

กระบวนการหลัก

ระบบงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา งานจัดการเรียนการสอน งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ งานสอนเสริม งาน English Program งานศูนย์ภาษาอังกฤษ งานทะเบียนและวัดผล งานวิจัยและพัฒนา งานนิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น

ระบบงานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานระดับชั้น งานแนะแนว งานจิตตาคิบาล งานบริหารนักเรียนประจำ งานระเบียบวินัยนักเรียน งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม งานสวัสดิภาพนักเรียน งานสภานักเรียน งานสัมพันธ์ชุมชน งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งาน

ลูกเสือและเนตรนารี งานนักศึกษาวิชาทหาร งานกีฬา งานนักกีฬาโครงการพิเศษ งานพัฒนาสุนทรียภาพด้านดนตรี เป็นต้น

ระบบงานสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ งานศูนย์วิทยากร งานห้องสมุด งานพิพิธภัณฑ์ งานสื่อนวัตกรรม งานทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนต่างๆ เช่น โครงการค่ายวิชาการ โครงการห้องเรียนสีเขียว โครงการพฤกษศาสตร์ เป็นต้น

ระบบงานบุคลากร ได้แก่ งานทะเบียนนักเรียนและทะเบียนครู งานวางแผน อัตรากำลัง งานพัฒนาบุคลากร งานสวัสดิการบุคลากร เป็นต้น

กระบวนการสนับสนุน

ระบบงานบริการ ได้แก่ งานยานพาหนะและรถรับ-ส่งนักเรียน งานโภชนาการและสวัสดิการร้านค้า งานพยาบาลและอนามัยโรงเรียน งานสระว่ายน้ำ งานหอพัก งานศูนย์คอมพิวเตอร์ งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานจัดเลี้ยงบุคคลสำคัญ งานเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ระบบงานการเงิน และพัสดุครุภัณฑ์ ได้แก่ งานรับและจ่ายเงิน งานบัญชีและงบประมาณ งานตรวจสอบบัญชี งานจัดซื้อและวัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

ระบบงานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานบริหารอาคาร งานบริการอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุง งานเทคนิค งานพัฒนาภูมิทัศน์ งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ งานสาธารณูปโภค งานรักษาความปลอดภัยและระบบจราจร งานศิลป์ เป็นต้น

ระบบงานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานทะเบียนธุรการ เป็นต้น

ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ งานสารสนเทศ งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ งานบริการเทคโนโลยีทางการศึกษา งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

ระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ งานนโยบายและแผน งานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา งานจัดโครงสร้างและระบบบริหาร งานวิจัยเพื่อการบริหาร งานจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร งานติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา งานกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดทำรายงานงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นต้น

3. เตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

สถานศึกษามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ได้แก่ ด้านอุบัติเหตุและโรคระบาด ด้านอุบัติเหตุมีการให้ความรู้แก่ผู้เรียนและบุคลากร เรื่องอัคคีภัยและ มีการซ้อมหนีไฟ มีการระบุนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัยในเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่น การวิเคราะห์ระบบป้องกันอุบัติเหตุจากแหล่ง ข้อมูลอื่น การวางแผนและกำหนดรูปแบบของการป้องกันอัคคีภัย การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การสำรวจและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติเหตุ การดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนและการรายงานผล ด้านสุขภาพมีการให้ความรู้เรื่องโรคและการป้องกันดูแลสุขภาพ ด้วยการบริการตรวจสุขภาพประจำปี การฉีดวัคซีนป้องกันโรคให้นักเรียนตามกำหนด

4. ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ

สถานศึกษามีการออกแบบกระบวนการทำงาน และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและองค์ความรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานเช่น ลดขั้นตอนการให้บริการโดยใช้ระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มีการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ด้านรับส่งเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้สถานศึกษาให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ดูแลกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง

5. นำกระบวนการไปปฏิบัติและกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำ

มาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน สถานศึกษามีการนำกระบวนการไปปฏิบัติและกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน โดยมีการติดตามงานทบทวนงานทั้งที่เป็นไปตามระบบและการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบตามสายงาน มีการประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะ มีการกำหนดรอบระยะเวลาและปฏิทินในการปฏิบัติและติดตามงาน และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

6. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีการดำเนินการเหมือนกัน เพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงระบบด้วยวิธีการประชุม จัดศึกษาดูงานกระบวนการปฏิบัติงานในสถาบันหรือองค์กรที่มีความเป็นเลิศเฉพาะด้านตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา จัดอบรม

โดยองค์การในเครือข่ายเดียวกันที่ประสบความสำเร็จ หรือมีความเป็นเลิศในด้านที่สถานศึกษามีความต้องการ

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ($\bar{x}=1.46$) พบว่า ในทางปฏิบัติสถานศึกษามีการจัดทำข้อกำหนดมาตรฐานการทำงาน เพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อน โดยมีการประสานงานและตรวจสอบอย่างเป็นระบบตามสายงาน รวมทั้งประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะ ซึ่งปรากฏข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในหมวด 6 ข้อ 5 นำกระบวนการไปปฏิบัติและกำกับกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์

ในหมวดนี้ นอกจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษารายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และพบว่าสถานศึกษามีแนวทางดำเนินการในหมวด 7 ผลลัพธ์ดังนี้

1. ด้านวิธีการจัดทำรายงาน

สถานศึกษาจะมีคณะทำงานในการจัดทำ โดยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายเขียนรายงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้ข้อมูลแล้วจะมีผู้ตรวจสอบและขัดเกลาเนื้อหาในรายงานให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งฉบับ จากนั้นจะเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา นอกจากนี้สถานศึกษาอาจมอบหมายให้ฝ่ายนโยบายและแผนหรือฝ่ายประกันคุณภาพเป็นผู้รับรายงานการประเมินโครงการของแต่ละฝ่าย และทำหน้าที่ในการเรียบเรียงรายงาน และส่งกลับไปให้เจ้าของโครงการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำอีกครั้ง รวมทั้งจัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการเขียน เพื่อให้รายงานสมบูรณ์และเห็นภาพของการทำงานอย่างชัดเจน

2. ด้านข้อมูลที่ปรากฏในรายงาน

รายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบไปด้วยเนื้อหา 4 บท ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แก่ บทที่ 1 ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา บทที่ 2 แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี บทที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี บทที่ 4 สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้ และภาคผนวกซึ่งในบางสถานศึกษาจัดให้เป็นบทที่ 5 ในส่วนภาคผนวกนี้จะประกอบด้วยสถิติต่างๆ ได้แก่ สถิติด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภายในสถานศึกษาในปีที่รายงาน หรือมีการเปรียบเทียบ

ย้อนหลัง 3 - 5 ปี สถิติการทดสอบระดับชาติเปรียบเทียบกับระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ สถิติจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

3. ด้านรูปแบบการเขียนรายงาน

จากการศึกษาเอกสารของสถานศึกษาพบว่า มีการนำเสนอรายงานด้วยวิธีการเขียนบรรยาย การใช้ตาราง การใช้กราฟแสดงการเปรียบเทียบ อย่างไรก็ตาม รายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะมีการปรับปรุงเนื้อหาของกรายงาน เพื่อให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอก นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรของโรงเรียนเพื่อให้เกิดเข้าใจและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

4. การระบุผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านผู้เรียน และมีการระบุเป็นสถิติไว้ในภาคผนวก เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนระดับชั้นต่างๆ ตารางเปรียบเทียบจำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ตารางเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านผู้เรียนและด้านการบริหารจัดการ ในส่วนของสถิติด้านความพึงพอใจจะระบุไว้ในภาคผนวก

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านครูและด้านการบริหารจัดการ ในส่วนของสถิติด้านความพึงพอใจจะระบุไว้ในภาคผนวก

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านการบริหารจัดการ

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านการบริหาร โดยเนื้อหาของผลลัพธ์แต่ละด้านจะปรากฏอยู่ในรายงานบทที่ 3 คือ ผลการประเมินหรือการพัฒนาคุณภาพในรอบปี รวมทั้งภาคผนวก

ส่วนผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏในรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด ทั้งนี้หากเป็นสถานศึกษาที่สังกัดมูลนิธิจะมีการจัดทำงบประมาณ และรายงานผลไปยังเจ้าของสถานศึกษาหรือมูลนิธิต้นสังกัดซึ่งเป็นผู้จัดสรรงบประมาณโดยตรง

ด้านรูปแบบการเขียนรายงานนั้นส่วนใหญ่จะใช้รูปแบบการบรรยาย และแสดงสถิติด้วยตาราง ส่วนการแสดงผลด้วยแผนภูมิหรือกราฟนั้นจะมีปริมาณการใช้น้อย

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาจัดทำรายงานผล
 ลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเปรียบเทียบกับ
 โรงเรียนคู่เทียบเคียง และ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความ
 ผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x}=1.49$) นั้น พบว่า มีสถานศึกษา
 จำนวนน้อยมาก ที่มีการรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้
 ส่วนเสียไว้ในรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคูณภาพการศึกษา และไม่ปรากฏ
 การรายงานในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง ส่วนประเด็นการรายงานผลลัพธ์ของการ
 สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้น ไม่มีการรายงานผลลัพธ์
 ดังกล่าว

3. การจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้ประมวลข้อมูลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์
 ผู้บริหาร รวมทั้งการศึกษารายงานการประเมินตนเองและรายงานการพัฒนาคูณภาพการศึกษาของ
 สถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา และจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตาม
 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศขึ้น สำหรับนำเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อขอรับฟัง
 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

1.1 การนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง

- ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ
- ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของสถานศึกษา

1.2 ธรรมชาติภาพและความรับผิดชอบต่อสังคม

- ก. ระบบธรรมชาติภาพของสถานศึกษา
- ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

แนวทางปฏิบัติ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา
3. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม
5. ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม
6. ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง
7. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา
8. ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร
9. ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
10. ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ
11. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
12. ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
14. สถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
15. สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
16. สถานศึกษานำผลการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพนำองค์การ
17. ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากรในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้บริหารและสถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 1 การนำองค์การดังนี้

1. ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์

ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของโรงเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการนักเรียน ชุมชน เป็นต้น วิธีการในการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ การจัดประชุมเพื่อวิเคราะห์ SWOT จากนั้นกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยมีการเรียงเป็นร่างแล้วเสนอในที่ประชุม เพื่อให้ร่วมกันพิจารณาและตกแต่งเพื่อความสมบูรณ์ เมื่อกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่ จะนำวิสัยทัศน์เดิมมาปรับปรุงโดยมีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนา ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ประกอบด้วยผู้บริหาร คณะผู้บริหารทุกระดับ ผู้ปฏิบัติงาน และอาจรวมถึงนักเรียน และชุมชน นอกจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแล้ว อาจมีการจัดทำวิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงาน โดยมุ่งสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

2. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการหลายวิธี ได้แก่ กำหนดให้บุคลากรในส่วนร่วมในกระบวนการร่วมคิดร่วมทำ ทำให้รับรู้วิสัยทัศน์ไปโดยปริยาย ติดประกาศบริเวณที่ลงนามปฏิบัติงานของบุคลากร ติดป้ายประกาศบริเวณทางผ่านของนักเรียนและผู้ปกครองและภายในห้องเรียน ประกาศหน้าเสาธง ประกาศผ่านเว็บไซต์ จัดพิมพ์ในปฏิทินโรงเรียน จัดทำเป็นแผ่นพับประชาสัมพันธ์ แจกให้ทราบในการประชุมครู ประชุมผู้ปกครอง และสอดแทรกเนื้อหาในบทเรียน

3. สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร

ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคน มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเสมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัวและบุคลากรเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย

4. ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญ กำลังใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

ผู้บริหารดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี อาทิ การคัดเลือกครูดีเด่นประจำสายชั้น การชมเชยต่อสาธารณชน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีโดยการประกวดผลงานของครูและให้รางวัล

5. ประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร

สถานศึกษามีการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลและปรับปรุงระบบการนำองค์การ โดยประเมินผู้บริหารเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามภาระหน้าที่ในลักษณะเดียวกับการประเมิน ครู มีการเขียนรายงานประเมินตนเอง บางสถานศึกษาอาจให้ครูมีส่วนร่วมในการประเมิน สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดมูลนิธิต่างๆ ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับการประเมินจากมูลนิธิ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินงาน

6. ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารมีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม โดยป้องกันไม่ให้เกิดการดำเนินงานของสถานศึกษาเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม อาทิ การจลาจลบริเวณหน้าโรงเรียน มลภาวะทางเสียง มลภาวะทางสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ผู้บริหารอาจพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและจากข้อร้องเรียนของผู้ที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่าโรงเรียนได้มีการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

7. สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา

สถานศึกษากำหนดนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนบริเวณใกล้เคียง และร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาในรูปแบบต่างๆ อาทิ เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงานทางศาสนา ไปร่วมทำบุญตามวัดใกล้สถานศึกษา ให้ความรู้แก่ชุมชนโดยการประชาสัมพันธ์ ด้วยแผ่นพับและให้นักเรียนเดินรณรงค์ จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ให้ชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งราชการและเอกชนในการพัฒนาชุมชน ให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ในการเรียนรู้ จัดโปรแกรมการเรียนรู้ให้แก่ชุมชน เชิญสถานศึกษาใกล้เคียงเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม ร่วมกับผู้ปกครองในการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับนักเรียน นำนักเรียนไปเรียนรู้ท้องถิ่นโดยรอบ เชิญคนในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียน ทั้งนี้ชุมชนจะช่วยเหลือสถานศึกษาในการสอดส่องพฤติกรรมนักเรียน มีการกำหนดชุมชนที่สำคัญซึ่งเป็นโรงเรียนในเครือเดียวกัน และอาจสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนนั้นโดยมีลักษณะความสัมพันธ์แบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

แนวทางปฏิบัติ

1. กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์
 2. กำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์
 3. กำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 4. กำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์
 5. แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 6. วิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม
 7. ประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ
 8. วางแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
 9. กำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 10. สื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน
 11. ทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ
 12. เตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม
 13. เปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง
 14. ปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง
- ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**
- สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ดังนี้
1. กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์
 - สถานศึกษากำหนดหน่วยงานและคณะบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์

โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาช่วยในการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีการจัดการประชุมตามระดับสายงานและกำหนดรอบระยะเวลาในการประชุมไว้อย่างชัดเจนและมีการดำเนินการทั้งจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน โดยผู้บริหารอาจเป็นผู้จัดทำโครงร่างให้สอดคล้องกับนโยบายแล้วคณะผู้บริหารร่วมพิจารณา หรือเริ่มจากคณะผู้บริหารช่วยกันวางแผนหรือ รับข้อมูลจากครูที่เป็นผู้ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน ในกรณีที่มีโครงการหรือกิจกรรมเดิมอาจนำมาทบทวนเพื่อวิเคราะห์จุดด้อยจุดเด่นและปรับปรุงพัฒนาต่อไป

2. จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ระบุระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัด นำผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด และผลการประเมินคุณภาพภายนอก รวมทั้งกฎกระทรวงมาเป็นปัจจัยในการพิจารณาจัดทำแผนกลยุทธ์และการประกันคุณภาพภายใน รวมทั้งการจัดทำแผนปฏิบัติการให้ครอบคลุมทุกมาตรฐาน หากมีแผนเร่งด่วน ผู้รับผิดชอบอาจประชุมหาแนวทางดำเนินการและแทรกแผนนั้นเข้าในแผนปฏิบัติงานปกติ ในการปฏิบัติตามแผน หากแผนใดต้องประสานความร่วมมือจากหลายฝ่ายหรือมีหน่วยงานที่กำหนดแผนปฏิบัติการคล้ายคลึงกัน ต้องมีการประชุมปรึกษาหารือผลแผน เพื่อลดความซ้ำซ้อน

3. ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำกับติดตามการดำเนินงาน

ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และกำกับติดตามการดำเนินงาน สถานศึกษาคควรดำเนินกิจกรรมหรือโครงการไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ หรืออาจดำเนินการตามแผนที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานต้นสังกัด หากมีเหตุจำเป็นอาจมีการปรับเปลี่ยนแผน ทั้งนี้ควรจัดการประชุมเพื่อติดตามผลและย้ำเตือนการปฏิบัติ และมีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการประเมินภายในที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรงจากหน่วยงานต้นสังกัด นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมและทบทวนแนวทางปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพภายใน การกำกับติดตาม และให้คำแนะนำในการจัดทำหลักฐานร่องรอยการปฏิบัติตามมาตรฐานแก่ผู้ปฏิบัติ และนำผลการตรวจประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัดมาพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีถัดไป

4. วิเคราะห์และการเตรียมพร้อมเรื่องทรัพยากรทางการเงิน

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีความก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด ควรมีการเตรียมทรัพยากรทางการเงินหรือด้านอื่นๆให้พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการ โดยดำเนินการเรื่องทรัพยากรทางการเงินตามบริบทของสถานศึกษา อาทิ หากสถานศึกษาอยู่ภายใต้

สังกัดของมูลนิธิจะมีการดำเนินการทางการเงินและกำหนดรอบระยะเวลาจัดทำงบประมาณตามนโยบายของต้นสังกัด

5. ประเมินและจัดการความเสี่ยง

ในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ต้องมีการประเมินความเสี่ยง อาทิ ความเสี่ยงด้านปริมาณนักเรียนที่ลดลง ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นต้น เพื่อบริหารจัดการให้สถานศึกษายังคงรักษาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานและอยู่ในความนิยม

ด้านการจัดการความเสี่ยงนั้น สถานศึกษาอาจดำเนินการโดยพยายามรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับ จัดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพิ่มขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ หลักสูตร English Program จัดหาทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เรียน จัดหาครูพิเศษรายชั่วโมง ต่ออายุครูที่เกษียณ เป็นต้น ทั้งนี้ควรมีการสำรวจและเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับโรงเรียนที่อยู่ใกล้เคียงหรือโรงเรียนที่มีการดำเนินงานคล้ายกัน

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ก. หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
- ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ก. การรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
3. จัดระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. จัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว
5. แก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา
6. สำนวณความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา
7. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน
8. ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต
9. สถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังนี้

1. จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน

จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน โดยมีการปรับปรุงให้ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีช่วยส่งเสริมการเรียนการสอน มีการจัดโปรแกรมทางการศึกษาใหม่ๆ จัดหลักสูตรที่เป็นจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ของโรงเรียน ส่งเสริมทางเลือกอย่างหลากหลาย จัดโครงการช่วยเพิ่มศักยภาพของนักเรียนในรูปแบบค่ายวิชาการ เช่น ค่ายภาษาอังกฤษ ค่ายคณิตศาสตร์ เป็นต้น

2. รับฟังความคาดหวัง ข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียน

สถานศึกษามีวิธีการสื่อสารเพื่อรับฟังความต้องการ ความคาดหวังและร้องเรียนจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านช่องทางอย่างหลากหลาย อาทิ สื่อสารถึงผู้บริหารโดยตรงผ่านครูประจำชั้น ผ่านเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู ผ่านกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น และใช้วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น ทางจดหมาย การใช้สมุดจดการบ้านของนักเรียน การตอบแบบสอบถาม หรือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร ส่วนการตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และข้อร้องเรียนต่างๆ นั้น สามารถสื่อสารกลับหลายช่องทาง อาทิ ผู้บริหารพบหรือโทรศัพท์ด้วยตนเอง แจ้งในเวลาประชุมผู้ปกครอง รายงานในวารสารของโรงเรียน เป็นต้น

นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการร้องเรียนอันเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือแสดงความต้องการในสิ่งที่ไม่สามารถศึกษาไม่อาจตอบสนองได้ ควรมีการชี้แจงเหตุผลให้ทราบ

3. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาร่วมกับแนวนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ อาทิ การจำแนกผู้เรียนเป็นกลุ่มความสามารถ การจัดชั่วโมงสำหรับเสริมกิจกรรมและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาโปรแกรมการสอนภาษาอังกฤษในรูปแบบหลากหลายเพื่อสนองความต้องการทางสังคมในอนาคต การเชิญบุคลากรภายนอกมาช่วยสอนเสริมเพื่อเตรียมนักเรียนให้พร้อมในการทดสอบระดับชาติ เป็นต้น

4. สำรวจความพึงพอใจเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา

จัดการสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำสารสนเทศดังกล่าวไปใช้ในการปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา โดยมีวิธีการสำรวจความพึงพอใจหลายวิธี อาทิ สำรวจจากผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการโดยตรง สำรวจจากกิจกรรมที่ผู้ปกครองเข้าร่วมสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองผ่านผู้เรียน นอกจากนี้อาจเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ประเมินครูซึ่งผลจากการสำรวจและประเมินนี้ สถานศึกษาสามารถใช้เป็นสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียน ส่วนระยะเวลาในการประเมินนั้นมีหลายระยะ เช่น ประเมินภายหลังการเสร็จสิ้นกิจกรรม หรือประเมินตอนสิ้นปีการศึกษา เป็นต้น นอกจากการสำรวจความพึงพอใจแล้ว อาจสร้างความผูกพันโดยการสร้างความภาคภูมิใจในสถานศึกษาให้เกิดแก่ผู้เรียนด้วย

5. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียน

ระบุกลุ่มผู้เรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มาใช้บริการของสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับจัดกิจกรรม หรือสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้เรียน แม้การรับสมัครผู้เรียนกลุ่มใหม่จะใช้วิธีการคัดเลือกโดยการสอบตามปกติ แต่กลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้ปกครองที่มาใช้บริการทางการศึกษาของสถานศึกษานั้น จะมีลักษณะต่างๆ กัน อาทิ กลุ่มที่มีที่อยู่ใกล้สถานศึกษา กลุ่มที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี กลุ่มที่มีความขัดสนทางเศรษฐกิจ กลุ่มที่มีพี่น้องศึกษาอยู่ก่อน กลุ่มที่นับถือศาสนาเดียวกับองค์การที่สถานศึกษาสังกัด เป็นต้น

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

4.1 การวัดผล การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- ก. การวัดผลการดำเนินการ
- ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
- ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้

- ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้
- ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวทางปฏิบัติ

1. กำหนดวงรอบระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ให้ทันความต้องการของสถานศึกษา และทิศทางของปัจจัยภายนอก
2. คัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ
3. ทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา
4. จัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และก้าวกระโดด
5. ถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
6. ใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งผลการดำเนินงานภายในและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์
7. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์
8. ติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
10. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

11. หาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา และช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว

12. จัดระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

13. ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของสถานศึกษา

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ดังนี้

1. กำหนดแหล่งข้อมูล วงรอบระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน

บริหารจัดการตามแนวทาง PDCA มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินการโดยกำหนดแหล่งข้อมูลที่จะจัดเก็บสารสนเทศ วงรอบระยะเวลาในการเก็บ วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา โดยมอบหมายหัวหน้าฝ่ายทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบในแต่ละกลุ่มสาระหรือกลุ่มงาน มีการปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ทั้งนี้ควรมอบหมายให้หน่วยงานแต่ละหน่วยจัดทำรายงานของตนเองโดยเก็บสถิติที่จำเป็นของโรงเรียนไว้ในหน่วยงานของตน และกำหนดแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูล นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้เก็บสถิติในเชิงเปรียบเทียบ และแต่ละหน่วยงานต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

2. กำกับติดตาม การทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางในการกำกับติดตาม การทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ควรดำเนินการโดยใช้หลักการ PDCA ในการวางแผน ปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล และปรับปรุงงาน โดยมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานที่วางไว้ บุคลากรที่ทำหน้าที่ในการกำกับติดตาม อาจใช้วิธีตั้งกรรมการไปแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกันระหว่างหน่วยงาน กำกับติดตามตามสายงานบังคับบัญชา และกำหนดภารกิจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนโยบายและแผนเป็นผู้ติดตาม หรืออาจมีการจัดตั้งคณะทำงานตรวจประเมินภายในโดยให้การฝึกอบรมผู้รับผิดชอบภารกิจนี้ ส่วนระยะเวลาในการกำกับติดตามนั้น ดำเนินการโดยกำหนดไว้ในปฏิทิน มีการจัดประชุมฝ่ายต่างๆ ทุกสัปดาห์

ทุกเดือน หรือทุกภาคเรียน ตามนโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารควรกำกับดูแลใกล้ชิด หรืออาจจะร่วมลงมือปฏิบัติด้วย และมีการประชุมครูเพื่อสะท้อนผลให้ทราบ

3. มีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษาอาจลงทุนด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ด้วยระบบเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อ มีการจัดผู้ดูแลระบบและช่างเทคนิคที่สามารถซ่อมแซมเบื้องต้นได้ กำหนดให้ผู้ใช้งานทั้งครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการดูแล มีการจัดระบบไฟฟ้าสำรอง ระบบสำรองข้อมูล และปรับปรุงโปรแกรมการใช้งานให้ทันสมัย มีการเชื่อมเครือข่ายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลร่วมกันขณะเดียวกัน ก็มีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละกลุ่มบุคคล นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้มีการใช้งานอย่างคุ้มค่าโดยจัดการอบรมครู และการเพิ่มเวลาให้บริการแก่นักเรียน เป็นต้น

4. สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้

สร้างระบบฐานข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสารสนเทศทางการบริหาร โดยกำหนดเป็นนโยบายให้บุคลากรใช้คอมพิวเตอร์ในการสื่อสารทั่วทั้งสถานศึกษา และเข้าถึงข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา

5. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ จัดกิจกรรมภายในองค์กรโดยจัดเป็นฐานให้ครูเลือกเข้าร่วม และให้ครูที่มีความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ มาถ่ายทอดความรู้ จัดระบบการนิเทศโดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน พี่ช่วยน้อง แบ่งปันความรู้จากการอบรม ทั้งการถ่ายทอดโดยการเขียนบันทึก และการเล่าในที่ประชุม ถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคลากรด้วยตนเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ นอกจากอยู่ในรูปของการรายงานแล้ว ยังใช้วิธีการจัดพิมพ์เป็นหนังสือรวบรวมผลงาน และมีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ โดยบุคลากรสามารถเผยแพร่ผลงานวิจัย หรือวีดิโอคลิป ผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา มีการกำหนดจุดเน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) วิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจเพื่อเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้และเชิญชวนครูส่งผลงานเพื่อเผยแพร่ และการเผยแพร่องค์ความรู้ด้วยระบบ e-learning

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

5.1 การผูกใจบุคลากร

- ก. การสร้างคุณค่าของบุคลากร
- ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร
- ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

- ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลัง
- ข. บรรยากาศการทำงาน

แนวทางการปฏิบัติ

1. จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. จัดระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
4. นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ
5. จัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ
6. จัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร
7. ส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน
8. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
9. พัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
10. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา
11. สัมรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร

12. จัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถ และ อัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว

13. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้เหมาะสมสำหรับ บุคลากรแต่ละกลุ่ม

14. กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความ แตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรดังนี้

1. สืบค้นและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจ

บุคลากร และสร้างวัฒนธรรมในองค์การที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จัดกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจ สร้างความเป็นพวกเดียวกัน โดยให้บุคลากรใหม่ เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ สร้างความสัมพันธ์แบบครอบครัว มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ เช่น การทัศนศึกษา ส่วนการสำรวจความพึงพอใจอาจดำเนินการหลายวิธี ได้แก่ การสังเกต พูดคุย การศึกษาวิจัย และมีการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานด้วยการเพิ่มค่าตอบแทน

2. ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม

วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐานและความเป็นธรรม โดยมีการ ร่วมประเมินเป็นลำดับขั้นตามโครงสร้างการบังคับบัญชา และประเมินในรูปคณะกรรมการ โดย พิจารณาจากหลักฐานการทำงาน เช่น แบบบันทึกหน้าที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน แฟ้ม แสดงผลงานของครูและบางสถานศึกษามีการจัดทำตัวชี้วัดผลงาน(Key Performance Indicators – KPIs) ของบุคลากร มีการจัดทำคู่มือครูซึ่งเป็นแนวปฏิบัติและหลักเกณฑ์กลางในการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของบุคลากร รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติงานและการให้รางวัลบุคลากร ที่มีผลงานชัดเจนเป็นที่ประจักษ์

3. จัดระบบค่าตอบแทนและการให้รางวัลแก่บุคลากร

จัดระบบค่าตอบแทนบุคลากรตามผลการประเมิน และมีการให้รางวัลตอบแทนใน การสร้างนวัตกรรมหรืองานวิจัยของบุคลากร ค่าตอบแทนดังกล่าวนอกจากเป็นลักษณะเงินเดือน แล้ว ยังรวมถึงบำเหน็จ บำนาญ โบนัส และรางวัลด้วย

4. พัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคตเพื่อ ให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

จัดระบบและการเตรียมความพร้อม สำหรับบุคลากรที่จะเข้าสู่ตำแหน่งสำคัญใน

อนาคตเพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่องโดยมีวิธีดำเนินการหลากหลาย อาทิ กำหนดวาระเพื่อผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ โดยให้บุคลากรเป็นผู้คัดเลือกและผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาในขั้นสุดท้าย ส่วนการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการดำรงตำแหน่งนั้นอาจใช้วิธีการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วย และให้เรียนรู้จากผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิม หรือได้รับมอบหมายให้ทำงานแทน รวมทั้งสนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติมด้านการบริหาร

5. พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร

พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร อาทิ การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรม ซึ่งอาจส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมภายนอก หรือเชิญวิทยากรมาอบรมภายในที่เน้นภาคปฏิบัติที่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทันที หัวข้อในการอบรมนั้นอาจกำหนดหัวข้อหรือจุดเน้นตามความต้องการของสถานศึกษา หรือสอบถามความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้การฝึกอบรมจะกำหนดจำนวนชั่วโมงขึ้นตามนโยบายของรัฐ และเพิ่มเติมตามนโยบายของสถานศึกษาและความต้องการของหน่วยงานย่อยในสถานศึกษา ภายหลังจากอบรมควรมีการประเมินความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานจริง หรือมีการติดตามเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์

นอกจากนี้อาจสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นทั้งที่เป็นหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรระยะยาว ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก โดยสนับสนุนทุนการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลัง และความต้องการด้านความสามารถของบุคลากรตามแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และอาจสนับสนุนการพัฒนาตนเองโดยจัดให้ครูได้เปิดโลกทัศน์ในต่างประเทศ ในการจัดงบประมาณสนับสนุนนั้น สถานศึกษาจะจัดงบประมาณโดยตรงหรือใช้ระบบสวัสดิการสนับสนุน นอกจากนี้หน่วยงานต้นสังกัดอาจร่วมสนับสนุนงบประมาณด้วย สำหรับเรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจเป็นปัญหาสำหรับครูที่สูงอายุนั้น สถานศึกษาอาจใช้วิธีให้ครูเก่ากับครูใหม่จับคู่เพื่อให้ความช่วยเหลือกัน

6. จัดทำแผนงานรองรับความต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

จัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้าน

ความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการประสานงานกับฝ่ายบุคคลเพื่อดำเนินการตามความต้องการของหน่วยงานต่างๆ มีการสรรหาบุคลากรทดแทนกรณีบุคลากรขาดกระทันหันด้วยวิธีจ้างพิเศษ รับนักศึกษาฝึกสอน การสรรหาตามความต้องการของหน่วยงาน ควรสำรวจก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อเตรียมการสรรหาบุคลากรใหม่ให้ทันการ

เปิดภาคเรียน และวางแผนการเพิ่มอัตรากำลังตามปริมาณงานที่ขยายเพิ่มขึ้น รวมทั้งวางแผนฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตอบสนองนโยบายของสถานศึกษา

7. จัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

ปรับปรุงโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานตามบริบทของสถานศึกษา เช่น แยกงานที่มีภาระงานจำนวนมากออกเป็นหน่วยงานใหม่ แยกหน่วยงานออกตามความสำคัญของงานและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา

8. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย และเกื้อหนุนการทำงาน

จัดสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคงปลอดภัย เช่น การจัดยามรักษาการณ์ การติดตั้งกล้องวงจรปิด การดูแลด้านสุขอนามัยให้บุคลากร การให้ความมั่นคงในด้านอาชีพ โดยปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน นอกจากนี้ยังสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย และเกื้อหนุนการทำงาน เช่น การจัดห้องพักรู้ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวก และการจัดอุปกรณ์เครื่องมือในการปฏิบัติงาน

9. กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม การบริการและสิทธิประโยชน์โดยทั่วไป ได้แก่ สวัสดิการด้านอาหารกลางวัน สวัสดิการด้านที่พักอาศัย และเครื่องแบบ สวัสดิการด้านสุขภาพโดยจัดทำบัตรประกันสุขภาพ บัตรประกันอุบัติเหตุ และให้ค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) นอกจากนี้อาจมีเงินเพิ่มพิเศษ เช่น เงินขยัน โบนัสประจำปี การจัดให้ครูทำงานที่มีรายได้พิเศษ จัดเงินกู้ไม่เสียดอกเบี้ยสำหรับการทัศนศึกษาต่างประเทศ ทั้งนี้ควรมีการระบุสวัสดิการต่างๆ ไว้ในคู่มือครู ส่วนงบประมาณสำหรับการจัดสวัสดิการนั้นได้มาจากหลายแหล่ง เช่น จากค่าเล่าเรียน จากสมาคมครูและผู้ปกครอง และจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

6.1 การออกแบบระบบงาน

- ก. การออกแบบระบบงาน
- ข. กระบวนการทำงานหลัก
- ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

6.2 กระบวนการทำงาน

- ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน
- ข. การจัดการกระบวนการทำงาน
- ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

แนวทางปฏิบัติ

1. ออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน
2. ออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา
3. จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
4. ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน
5. ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล
6. จัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการการแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัดกุม
7. ออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา
8. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน
9. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้
10. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ
11. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
12. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
13. นำผลการทบทวนการดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 6 การจัดการกระบวนการดังนี้

1. จัดระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน

จัดระบบงานครอบคลุมการบริหารและจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยมีการจัดระบบงานด้านต่างๆ เพื่อปฏิบัติตามพันธกิจของสถานศึกษา อาทิ ระบบงานวิชาการ ระบบงานกิจการนักเรียน ระบบงานสนับสนุนการเรียนรู้ ระบบงานบุคลากร ระบบงานบริการ ระบบงานการเงิน ระบบงานอาคารสถานที่ ระบบงานธุรการ ระบบงานสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบงานมาตรฐานและประกันคุณภาพ เป็นต้น

2. กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ

สถานศึกษากำหนดกระบวนการหลัก ที่สร้างคุณค่าที่สำคัญให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งบุคลากร และกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจของสถานศึกษา ดังนี้

กระบวนการหลัก

ระบบงานวิชาการ ได้แก่ งานพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา งานจัดการเรียนการสอน งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ งานสอนเสริม งาน English Program งานศูนย์ภาษาอังกฤษ งานทะเบียนและวัดผล งานวิจัยและพัฒนา งานนิเทศและพัฒนากาเรียนการสอน เป็นต้น

ระบบงานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานระดับชั้น งานแนะแนว งานจิตตาคาภิบาล งานบริหารนักเรียนประจำ งานระเบียบวินัยนักเรียน งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม งานสวัสดิภาพนักเรียน งานสถานักเรียน งานสัมพันธ์ชุมชน งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานลูกเสือและเนตรนารี งานนักศึกษาวิชาทหาร งานกีฬา งานนักกีฬาโครงการพิเศษ งานพัฒนาสุนทรียภาพด้านดนตรี เป็นต้น

ระบบงานสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ งานศูนย์วิทยากร งานห้องสมุด งานพิพิธภัณฑ์ งานสื่อนวัตกรรม งานทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน เช่น โครงการค่ายวิชาการ โครงการห้องเรียนสีเขียว โครงการพฤกษศาสตร์ เป็นต้น

ระบบงานบุคลากร ได้แก่ งานทะเบียนนักเรียนและทะเบียนครู งานวางแผนอัตรากำลัง งานพัฒนาบุคลากร งานสวัสดิการบุคลากร เป็นต้น

กระบวนการสนับสนุน

ระบบงานบริการ ได้แก่ งานยานพาหนะและรถรับ-ส่งนักเรียน งานโภชนาการ และสวัสดิการร้านค้า งานพยาบาลและอนามัยโรงเรียน งานสระว่ายน้ำ งานหอพัก งานศูนย์คอมพิวเตอร์ งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานจัดเลี้ยงบุคคลสำคัญ งานเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

ระบบงานการเงิน และพัสดุครุภัณฑ์ ได้แก่ งานรับและจ่ายเงิน งานบัญชีและงบประมาณ งานตรวจสอบบัญชี งานจัดซื้อและพัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

ระบบงานอาคารสถานที่ ได้แก่ งานบริหารอาคาร งานบริการอาคารสถานที่ งานซ่อมบำรุง งานเทคนิค งานพัฒนาภูมิทัศน์ งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ งานสาธารณูปโภค งานรักษาความปลอดภัยและระบบจราจร งานศิลป์ เป็นต้น

ระบบงานธุรการ ได้แก่ งานสารสนเทศ งานสารบรรณ งานประชาสัมพันธ์ งานทะเบียนธุรการ เป็นต้น

ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ได้แก่ งานสารสนเทศ งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ งานบริการเทคโนโลยีทางการศึกษา งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

ระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ งานนโยบายและแผน งานมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา งานจัดโครงสร้างและระบบบริหาร งานวิจัยเพื่อการบริหาร งานจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร งานติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา งานกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี การทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นต้น

3. เตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน

มีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน เช่น ด้านอุบัติภัย และโรคระบาด ด้านอุบัติภัยมีการให้ความรู้แก่ผู้เรียนและบุคลากร เรื่องอัคคีภัยและมีการซ้อมหนีไฟ มีการระบุนโยบายงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัยในเรื่องการป้องกันอุบัติภัยไว้ในคู่มือปฏิบัติงานของโรงเรียน เช่น การวิเคราะห์ระบบป้องกันอุบัติภัยจากแหล่งข้อมูลอื่น การวางแผนและกำหนดรูปแบบของการป้องกันอัคคีภัย การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การสำรวจและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติภัย การดำเนินการฝึกซ้อมตามแผนและการรายงานผล ด้านสุขภาพมีการให้ความรู้เรื่องโรคและการป้องกันดูแลสุขภาพ ให้บริการตรวจสุขภาพประจำปี และฉีดวัคซีนป้องกันโรคให้นักเรียนตามกำหนด

4. ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ

ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและองค์ความรู้ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เช่น ลดขั้นตอนการให้บริการโดยใช้ระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) มีการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ด้านรับส่งเอกสาร เป็นต้น ทั้งนี้สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรที่ดูแลกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง

5. นำกระบวนการที่ออกแบบไปปฏิบัติและกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด

รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

นำกระบวนการที่ออกแบบไปปฏิบัติ และกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน โดยมีการติดตามงานทบทวนงานทั้งที่เป็นไปตามระบบและการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการงานซ้ำซ้อน มีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบตามสายงาน มีการประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะ มีการกำหนดรอบระยะเวลาและปฏิทินในการปฏิบัติและติดตามงาน และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

6. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาประสบการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงาน จัดทำข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่มีการดำเนินการเหมือนกันเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงระบบด้วยวิธีการประชุม จัดศึกษาดูงานกระบวนการปฏิบัติงานในสถาบันหรือองค์กรที่มีความเป็นเลิศเฉพาะด้านตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา จัดอบรมโดยองค์การในเครือข่ายเดียวกันที่ประสบความสำเร็จหรือมีความเป็นเลิศในด้านที่สถานศึกษามีความต้องการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

หัวข้อและประเด็นพิจารณา

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ก. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด

ก. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ก. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำและความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ
2. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง
3. จัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ
5. จัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาลักษณะคล้ายคลึงกัน
6. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร
7. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ
8. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร
9. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน และบริการหรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
10. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานที่สำคัญ ที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน และเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
12. จัดทำรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

13. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหารและการดำเนินการอย่างโปร่งใส
14. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การรับรองมาตรฐาน
15. จัดทำรายงานการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรม
16. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนชุมชน

ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สถานศึกษามีวิธีการปฏิบัติในหมวด 7 ผลลัพธ์ ดังนี้

1. ด้านวิธีการจัดทำรายงาน

แต่งตั้งคณะทำงานในการจัดทำรายงาน โดยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายเขียนรายงานรายงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือรวบรวมข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อได้ข้อมูลแล้วจัดให้มีผู้ตรวจสอบและขัดเกลาเนื้อหาในรายงานให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งฉบับ จากนั้นจึงเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา นอกจากนี้อาจมอบหมายให้ฝ่ายนโยบายและแผน หรือฝ่ายประกันคุณภาพเป็นผู้รับรายงานการประเมินโครงการของแต่ละฝ่ายและทำหน้าที่ในการเรียบเรียงรายงาน และส่งกลับไปให้เจ้าของโครงการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำอีกครั้ง รวมทั้งจัดให้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการเขียนเพื่อให้รายงานสมบูรณ์และเห็นภาพของการทำงานอย่างชัดเจน

2. ด้านข้อมูลที่ปรากฏในรายงาน

รายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบไปด้วยเนื้อหาตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้แก่ ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานของสถานศึกษา แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปี ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาประจำปี สรุปผลการพัฒนาและการนำไปใช้ และภาคผนวก ในส่วนภาคผนวกนี้จะประกอบด้วยสถิติต่างๆ ได้แก่ สถิติด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนภายในสถานศึกษาในปีที่รายงาน หรือมีการเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 - 5 ปี สถิติการทดสอบระดับชาติเปรียบเทียบกับระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ สถิติจากการสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เป็นต้น

3. ด้านรูปแบบการเขียนรายงาน

นำเสนอรายงานด้วยวิธีการเขียนบรรยาย การใช้ตาราง การใช้กราฟแสดงการเปรียบเทียบ

4. การระบุผลลัพธ์

ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ควรมีการระบุผลลัพธ์เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนระดับชั้นต่างๆ ตารางเปรียบเทียบจำนวนนักเรียนที่เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ตารางเปรียบเทียบผลการทดสอบระดับชาติ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการจัดทำสถิติด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผลลัพธ์การสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด ควรมีการจัดทำสถิติแสดงการบริหารจัดการงบประมาณ อัตราการลดการเพิ่มของผู้เรียน ส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จะมีการระบุผลลัพธ์แยกตามมาตรฐานด้านครูและด้านการบริหารจัดการ ในส่วนของสถิติด้านความพึงพอใจจะระบุไว้ในภาคผนวก

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ จัดทำรายงานการดำเนินการที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การปรับเปลี่ยนหลักสูตร การให้บริการทางการศึกษาอื่นๆ การเปิดโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ควรรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ผลลัพธ์การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล การสร้างสภาพแวดล้อม จริยธรรมการปฏิบัติงาน และรายงานด้านการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

4. ผลการสรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้จัดประชุมผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ขึ้นจากข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ และศึกษารายงานประเมินตนเองของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในภาพรวมดังนี้

- หมวด 1 – หมวด 6 เป็นเหตุนำไปสู่ผลคือ หมวด 7 กล่าวคือ ผลเกิดแต่เหตุ จึงควรทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติมเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การมายืนยันเพิ่มเติม

- ควรเพิ่มความสำคัญในเรื่อง การใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (MBNQA) ว่า เป็นเกณฑ์ที่สูงกว่า และจะเป็นเครื่องมือช่วยนำร่องเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายใน
 - การใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (MBNQA) เป็นการวางแผนแนวทางการบริหารและการประเมินทั้งระบบ ไม่ใช่การเลือกมาใช้เฉพาะหมวดใดหมวดหนึ่ง
 - ผลวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติที่มีการให้น้ำหนักการปฏิบัติแต่ละหมวดไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของเกณฑ์คุณภาพฯ อาจเกิดจากสาเหตุการประเมินการศึกษาของประเทศไทย ไม่ได้เน้นดูที่ผลลัพธ์ ซึ่งโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศอาจต้องทบทวนกระบวนการและการรายงานผล
 - ผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติในหมวด 7 ผลลัพธ์ อาจเกิดจากคำถามที่ไม่ชัดเจน และมุ่งถามเรื่องการจัดทำรายงาน
 - การประเมินของคนไทยมักจะประเมินจากความคิดความรู้สึกมากกว่าประเมินจากความเป็นจริง ฉะนั้นแบบสอบถามที่นำไปสอบถามโรงเรียนที่มีคุณภาพต่ำกว่าโรงเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายอาจได้ผลไม่แตกต่างกัน
 - ควรเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไปว่า ควรแปลงคำถามให้มีเนื้อความที่เข้าใจง่าย เพราะแต่ละคำถามเป็นเทคนิคเฉพาะของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (MBNQA) ผู้ตอบอาจตอบอย่างไม่เข้าใจ
 - ควรให้คำนิยามเชิงปฏิบัติการคำว่า การยกระดับ ผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ชัดเจน
 - การเสนอแนวทาง ควรเสนอแนะวิธีการหรือกิจกรรมที่นำไปสู่การยกระดับ
 - วิธีการที่เสนอเป็นแนวทางควรเน้นกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรม ไม่ใช่แนวปฏิบัติแบบปกติ
 - ควรศึกษาแนวทางการดำเนินการในต่างประเทศจากเอกสารที่มีการแปล เพื่อรुकไปข้างหน้า และอภิปรายผลที่ต่างประเทศทำที่ต่างจากวิธีการของไทย
- นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแยกตามหมวดต่างๆ ดังนี้
- หมวด 1 การนำองค์การ
- ควรระบุกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ว่าได้มาอย่างไร และมีวิธีการสื่อสารอย่างไร โดยศึกษาเอกสารเพิ่มเติมจากโรงเรียนที่ได้รับรางวัล

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

- ควรเพิ่มวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และอธิบายให้ชัดเจน
- ควรเพิ่มแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยเพิ่มความเข้มข้นและความชัดเจนของ

วิธีการ

- ควรเพิ่มพันธกิจ เป้าประสงค์ ให้ครอบคลุมประกอบในการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถาน

ศึกษา

- แผนกลยุทธ์ต่างระดับ ควรมีการทำ SWOT เชิงลึก และสนับสนุนด้วยข้อมูล เพราะแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องมีข้อมูลมาสนับสนุน เพื่ออ่านตัวเองให้ออก มองเห็นช่องทาง โดยมีการเก็บข้อมูลเป็นสถิติ

- ในการจัดทำวิสัยทัศน์ ควรมีการทำประชาพิจารณ์ และเสนอคณะกรรมการบริหารก่อนมีการประกาศใช้

- ควรเสนอวิธีการจัดทำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มีเจ้าของเดียว เพราะอาจมีวิธีคิดที่แตกต่างจากวิธีการของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มโรงเรียนหรือสังกัดมูลนิธิ เพื่อเป็นตัวอย่างให้โรงเรียนที่มีเจ้าของเดียวพิจารณาปรับปรุงกระบวนการ

- ควรเสนอแนะวิธีติดตามผลการดำเนินงาน ว่ามีเส้นทางอย่างไร

- ควรใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการประเมินรายกลุ่มสาระ

- ควรใช้วิธีประเมินโดยให้เจ้าของโครงการหรือกิจกรรมประเมิน และฝ่ายนโยบายและแผนทำหน้าที่ติดตามและประเมินความถูกต้อง นำเชื่อถือได้

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- การมุ่งเน้นผู้เรียน ควรเพิ่มเติมว่ามีการพัฒนาอย่างไร โดยพิจารณาการพัฒนา 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และด้านสมรรถนะ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

- ควรเพิ่มแนวทางการป้อนข้อมูลกลับในระบบการวัดการประเมิน

- ควรมีการประเมินความรู้ที่มีอยู่ในสถาบัน

- ควรเพิ่มคุณภาพของเกณฑ์การจัดการความรู้ และการประเมินการจัดการความรู้

ภายหลังการดำเนินการ

- ควรสัมภาษณ์เพิ่มเติมเพื่อเก็บข้อมูลหัวข้อ 4.1 เรื่อง การวัดผล การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงานว่า สถานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการวัดผล การวิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

- ควรเพิ่มแนวทางที่ชัดเจนในการประเมินบุคลากร
- ควรเพิ่มแนวทางการพัฒนาผู้บริหาร
- ควรเพิ่ม succession plan เพื่อลดช่องว่างของครูที่บรรจุช่วงห่างกัน จะมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไรให้มีความต่อเนื่อง
- ควรเพิ่มแนวทางการพัฒนาครูด้านจิตตารมณ์ การสร้างคุณธรรม จริยธรรม ของความเป็นครูให้เป็นระบบ
- คำว่าขีดความสามารถ ควรใช้ว่า สมรรถนะ
- ควรเพิ่มแนวทางเรื่องการเกษียณของบุคลากร ได้แก่ การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ บำเหน็จบำนาญและการดูแลหลังเกษียณ การถ่ายทอดองค์ความรู้และการสร้างคนทดแทนบุคลากรที่เกษียณ และการจัดทำระเบียบการจ้างงานหลังเกษียณสำหรับบุคลากรที่มีความจำเป็น โดยการกำหนดเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ต่อเนื่องไม่ต่ำกว่าที่ได้รับ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาในการจ้างงานหลังเกษียณ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

- ควรแยกแยะระหว่างชื่อระบบ กับการออกแบบระบบ
- ควรเพิ่มการกำหนดขอบข่ายภาระงานของแต่ละระบบให้ชัดเจน
- ควรสลับแนวทางดำเนินการข้อ 1 และ 2 คือ ข้อ 1 กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ และข้อ 2 ออกแบบระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน
- ควรเสนอแนะกระบวนการออกแบบ โดยแสดง Flowchart การเคลื่อนไหวของระบบ
- แนวทางข้อ 3 เรื่องเตรียมพร้อมต่อยุทธพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินน่าจะเป็นหัวข้อย่อยของระบบ

หมวด 7 ผลลัพธ์

- ควรเพิ่มความชัดเจนในรายละเอียด โดยอาจศึกษาเอกสารของโรงเรียนที่ได้รับรางวัล หรือมีการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือสัมภาษณ์เพิ่มเติม
- การประเมินผลลัพธ์จะต้องครอบคลุม ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ด้านซึ่งเรียกโดยย่อว่า ADLI ได้แก่ A (Approach) – แนวทาง D (Deployment) – การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ L (Learning) – การเรียนรู้ และ I (Integration) – การบูรณาการ

- ต้องเน้นแนวทางปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ ประเมินผลและทำรายงานได้ทุกประเด็น
พิจารณาตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- ควรกำหนดผลลัพธ์เกี่ยวกับผู้เรียนให้ชัดเจน
- ควรเสนอแนะรูปแบบการเขียนรายงานให้ครอบคลุมปัจจัยการประเมิน 4 ด้านซึ่งเรียก
โดยย่อว่า LeTCI ได้แก่ Le (Level) – ระดับ T (Trends) – แนวโน้ม C (Comparisons) – การ
เปรียบเทียบ และ I (Integration) – การบูรณาการ
- ควรเสนอแนะในการอภิปรายผลว่าในปัจจุบันโรงเรียนใช้วงจร PDCA แต่การยกระดับ
จะต้องเปลี่ยนไปใช้ วงจร ADLI

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยขอแนะนำเนื้อหาตามลำดับดังนี้

1. วัตถุประสงค์ในการวิจัย
2. วิธีดำเนินการและขั้นตอนการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. การอภิปรายผล
5. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาแนวทางแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์
6. ข้อเสนอแนะ

1. วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1.2 เพื่อเสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2. วิธีดำเนินการและขั้นตอนการวิจัย

2.1 แหล่งข้อมูล/ ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง

แหล่งข้อมูลของงานวิจัยนี้คือ สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 14 โรง ที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 อิงสถานศึกษาในระดับดีมากทุกมาตรฐาน กลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยวิธีการตอบแบบสอบถามคือ ผู้บริหารในสถานศึกษาทั้ง 14 โรง จำนวน 95 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารของสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูล จำนวน 11 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 2 รายการ ได้แก่ 1) แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายใน ที่ครอบคลุมการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบตัวอักษรบรรยาย มีตัวเลือก 5 ระดับ 2) แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Indepth Interview) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2.3 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงปริมาณที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 4 ประชุมกลุ่มสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และนำมาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 สรุปและรายงานผลการวิจัย

3. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามและข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและแยกตามหมวด ดังนี้

3.1 สภาพและปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายหมวดพบว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 หมวดและในระดับมาก 2 หมวด หมวดที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ รองลงมาคือ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และลำดับสุดท้ายคือหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาในการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณารายหมวดพบว่ามีสภาพปัญหาในการปฏิบัติในระดับน้อยเช่นกัน หมวดที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ รองลงมาคือหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลำดับสุดท้ายคือหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์สภาพการปฏิบัติและสภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แยกตามรายหมวดได้ข้อค้นพบดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 15 ข้อ และในระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 1 การนำองค์การ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รองลงมาคือผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และผู้บริหารระดับสูงมีการติดตาม

ตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 10 ข้อ ในระดับมาก 4 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ รองลงมาคือสถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม และลำดับสุดท้ายคือ สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์

ผลการวิเคราะห์สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีการปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่แข่ง รองลงมาคือสถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถานศึกษาเตรียมแผนปฏิบัติการ ที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม และสถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่แข่ง

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 7 ข้อ ในระดับมาก 2 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำ และบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รองลง

มาคือ สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองของกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ และสถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้านหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองของกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ รองลงมาคือสถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา และสถานศึกษาปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อม

ใช้งานอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือสถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัดเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาคัดเลือกรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ รองลงมาคือสถานศึกษามีการประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของโรงเรียนและลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบทั้งผลการดำเนินงานภายในและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และสถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ในระดับมาก 6 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ และสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน และลำดับสุดท้ายมีค่าเฉลี่ยเท่ากับคือ สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร และสถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ และสถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือสถานศึกษาจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

หมวด 6 ด้านการจัดการกระบวนการ

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหมวด 6 การจัดการกระบวนการในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 5 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจและความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา รองลงมาคือ สถานศึกษาปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน รองลงมาคือสถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาจัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม

หมวด 7 ผลลัพธ์

ผลการวิเคราะห์ สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ในระดับมาก 8 ข้อ ข้อ ที่มีสภาพการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับการรับรองมาตรฐาน รองลงมาคือสถานศึกษาจัดทำรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และลำดับสุดท้ายคือสถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหารและการดำเนินการอย่างโปร่งใส

ผลการวิเคราะห์ สภาพปัญหาการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวด 7 ผลลัพธ์ ในภาพรวมพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า มีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อยทุกข้อเช่นกัน ข้อที่มีสภาพปัญหาการปฏิบัติสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียงและสถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือสถานศึกษาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และลำดับสุดท้ายคือ สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาคคล้ายคลึงกัน

3.2 แนวทางการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร และศึกษาจากเอกสารรายงานการประเมินตนเองและแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเพิ่มเติม ผู้วิจัยได้ข้อมูลมายืนยันแนวทางการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงและสถานศึกษามีวิธิดำเนินการ คือ เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ดำเนินการเชิงรุกในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

ประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร ปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา

หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำกับติดตามการดำเนินงาน วิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่องทรัพยากรทางการเงิน ประเมินและจัดการความเสี่ยง

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ จัดหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน รับฟังความคาดหวัง ข้อร้องเรียนและการตอบสนองข้อร้องเรียน ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำรวจความพึงพอใจเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียน

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ กำหนดแหล่งข้อมูล วงรอบระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา รวมทั้งตรวจสอบและปรับปรุงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล กำกับติดตาม ทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด และการส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ มีระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง สร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ และกำหนดการระดับเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ สำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ที่สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม จัดระบบค่าตอบแทน และการให้รางวัลแก่บุคลากรพัฒนา และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต พัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร จัดทำแผนงานรองรับความ

ต้องการด้านความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว จัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย และเกื้อหนุนการทำงาน กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ ออกแบบระบบงานให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน กำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สอดคล้องกับพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของนักเรียน ชุมชน สังคมทั้งปัจจุบันและอนาคต มีการเตรียมพร้อมรับมือกับภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน นำกระบวนการไปปฏิบัติและกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์

สถานศึกษามีวิธีดำเนินการ คือ มีคณะทำงานในการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน มีการตรวจสอบและขัดเกลาเนื้อหาในรายงานให้เป็นเนื้อเดียวกันทั้งฉบับ จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและให้คำแนะนำในการเขียนเพื่อให้รายงานสมบูรณ์ ข้อมูลที่ปรากฏในรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จัดทำตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยมีนำเสนอรายงานด้วยวิธีการเขียนบรรยาย การใช้ตาราง การใช้กราฟแสดงการเปรียบเทียบ และการจัดทำรายงานให้สอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาจากภายนอก

4. การอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติ สภาพปัญหา และวิธีการที่สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครดำเนินการ เพื่อการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้ค้นพบประเด็นสำคัญจากการเปรียบเทียบน้ำหนักของสภาพการปฏิบัติที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูล กับน้ำหนักคะแนนของข้อกำหนดตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งนำไปสู่การอภิปรายผลดังนี้

สภาพการปฏิบัติ ที่สถานศึกษาให้ลำดับน้ำหนักต่ำกว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์ ให้ลำดับน้ำหนักเป็นลำดับที่ 6 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักเป็นลำดับที่ 1 หมวด 4 การวัดผล การ

วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ให้ลำดับน้ำหนักเป็นลำดับที่ 7 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักเป็นลำดับที่ 3 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ให้ลำดับน้ำหนักเป็นลำดับที่ 5 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้ น้ำหนักเป็นลำดับที่ 4

สภาพการปฏิบัติ ที่สถานศึกษาให้ลำดับน้ำหนักสูงกว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ ให้ลำดับน้ำหนักเป็นลำดับที่ 1 ในขณะที่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักเป็นลำดับที่ 2 หมวด 2 การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ ให้ลำดับน้ำหนักเป็นลำดับที่ 2 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ให้น้ำหนักเป็นลำดับที่ 4 หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ให้ลำดับน้ำหนักเป็น ลำดับที่ 3 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักเป็นลำดับที่ 4

สภาพการปฏิบัติที่พบว่า สถานศึกษาให้ลำดับน้ำหนักเท่ากับเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้แก่ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ลำดับ น้ำหนักเป็นลำดับที่ 4 เท่ากัน

สำหรับสภาพปัญหาการปฏิบัติพบว่า มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 2 การวางแผน เชิงกลยุทธ์ หมวด 7 ผลลัพธ์และหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากัน หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร และหมวด 1 การนำองค์การ ตามลำดับ

ผู้วิจัยขออภิปรายผลในประเด็นสำคัญ 3 หมวดได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 7 ผลลัพธ์ ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์การ

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าสภาพการปฏิบัติของหมวด 1 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 1 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักอยู่ในลำดับที่ 2 โดยมี สภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด และมีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย จากการเก็บข้อมูล เชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร มีการดำเนินการ เชิงรุกในการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี มีการประเมินผลการ ดำเนินงานของผู้บริหาร ผู้บริหารปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และผู้บริหาร สร้างความสัมพันธ์และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา การให้ความสำคัญกับระบบการ นำองค์การนี้ สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (2009-2010

Education Criteria for Performance Excellence. Available from: www.baldrige.nist.gov) ที่ให้นำหน้าคณะแนบในหมวด 1 การนำองค์การ สู่งสุดในมิติกระบวนการ

แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาให้ความสำคัญกับระบบการนำองค์การที่จะเป็นเครื่องชี้นำสถานศึกษาไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินการ และให้ความสำคัญแก่ผู้บริหารระดับสูงในฐานะเป็นผู้กำกับดูแล ควบคุมและนำทางเพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ โดยวิธีปฏิบัติที่เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำในการจัดการศึกษาในปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายใน การสร้างแรงจูงใจ และสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา ซึ่งเป็นวิธีการที่จะโน้มนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ นภสร ต้นปัทมดิลก (2548:142) ที่กล่าวไว้ว่า ความสำเร็จของโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ และใช้หลักจิตวิทยาในการบริหาร และสอดคล้องกับ ศักดา สถาพรวงษา (2549: 231) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องสื่อสารกับผู้ร่วมงานทั่วทั้งองค์การ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง ทั้งวิธีการสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งสอดคล้องกับ ศักดิ์ ภิรมย์ (2549) ที่สรุปว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรคั้น ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งของครู ส่งเสริมให้ครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน รวมทั้งให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับนับถือครู

ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม สถานศึกษาดำเนินการอย่างไร้ร่องไรในด้านการเงิน โดยเฉพาะสถานศึกษาที่สังกัดมูลนิธิต่างๆ ที่มีการดำเนินการเชิงรุกโดยมีการตั้งคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่เป็นอิสระในการตรวจสอบ รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสถาบันและผู้บริหารระดับสูง นอกจากนี้สถานศึกษายังมีความพยายามในการลดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม โดยมีการแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานตามที่มีการร้องเรียนจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ และเน้นการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การที่สถานศึกษาเป็นผู้นำในด้านการสร้างจิตสำนึกและค่านิยมด้านคุณธรรม จริยธรรม และการเป็นพลเมืองดีที่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นเป็นไปตามทิศทางความต้องการของสังคมปัจจุบัน เนื่องจากแนวโน้มของโลกในอนาคตจะมีการยอมรับมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ให้เป็นนโยบายสาธารณะของประเทศเนื่องจากวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง

ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่งออกไทยต่อมาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000: Social Responsibility) Opinions of Thai Exporters on ISO 26000:Social Responsibility (อภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์ และ อุดม สายะพันธุ์. Available from: http://www.utcc.ac.th/public_content/files/001/29_3-1.pdf) ที่สรุปว่า หากองค์การในประเทศไทยนำมาตรฐานสากลดังกล่าวมาใช้ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างกิจการกับสังคมและชุมชน ช่วยรักษาสภาพแวดล้อมต่อส่วนรวมได้ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การจะมีความสำคัญต่อการทำธุรกิจมากขึ้นในอนาคต

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศถือเป็นฐานข้อมูลสำหรับสนับสนุนการดำเนินการของทุกหมวดและให้น้ำหนักคะแนนเป็นลำดับที่ 2 นั้น สภาพการปฏิบัติของสถานศึกษามีน้ำหนักเป็นลำดับสุดท้าย และมีสภาพปัญหาในลำดับที่ 4 โดยมีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก และมีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย และจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดแหล่งข้อมูล วงรอบระยะเวลา วิธีการและแบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันต่อความต้องการของสถานศึกษา รวมทั้งตรวจสอบและปรับปรุงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล มีการกำกับติดตาม ทบทวนการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและส่งเสริมปรับปรุงให้การดำเนินงานต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ มีการจัดระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และกำหนดการระดับเข้าถึงข้อมูลของบุคลากร มีการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่เมื่อเปรียบเทียบสภาพการปฏิบัติกับแนวทางที่เป็นข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแล้วพบว่า สถานศึกษายังไม่ได้ดำเนินการในหมวดนี้ให้มีความสมบูรณ์ตามความคาดหวังของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมายการดำเนินการ และมีการติดตามผล แต่ไม่ครอบคลุมข้อมูลทั้งด้านและพบสภาพปัญหาการปฏิบัติคือการได้รับข้อมูลล่าช้ากว่ากำหนด ซึ่งส่งผลกระทบต่อความคาดหวังที่จะใช้การวัดผลและการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน ส่วนการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ นั้น เนื่องจากการลงทุนทางเทคโนโลยีต้องใช้ทุนดำเนินการสูง จึงพบว่าสถานศึกษาบางแห่งที่มีเครือข่ายที่เข้มแข็ง เช่น สถานศึกษาที่สังกัด

มูลนิธิจะได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน มีการแบ่งปันเทคโนโลยีและองค์ความรู้ภายในเครือข่าย และมีความพร้อมด้านบุคลากร ส่วนสถานศึกษาที่ดำเนินการโดยครอบครัวหรือเป็นสถานศึกษา เจ้าของเดียวจะไม่มี ความก้าวหน้าในการดำเนินการในเรื่องนี้เท่าที่ควร

หมวด 7 ผลลัพธ์

จากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า สภาพการปฏิบัติของหมวด 7 มีน้ำหนักเป็นลำดับที่ 6 ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้น้ำหนักอยู่ในลำดับที่ 1 โดยมีสภาพการปฏิบัติในระดับมาก และมีสภาพปัญหาการปฏิบัติในระดับน้อย และจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ในการรายงานผลนั้นสถานศึกษาจะติดตามการรายงานผลจากฝ่ายต่างๆ และมีคณะทำงานทำหน้าที่รวบรวม ตรวจสอบความถูกต้องและชัดเจนเนื้อหา ด้านข้อมูลในรายงานนั้น สถานศึกษาอิงแบบรายงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และมาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) สอดคล้องกับ สรกมล แจ่มจันทร์ (2547: 248) ที่กล่าวถึงการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครว่า คณะกรรมการเป็นผู้เก็บข้อมูลในแต่ละมาตรฐาน สรุปผลการประเมินที่รับผิดชอบ และนำส่งคณะกรรมการที่ทำหน้าที่จัดทำรายงานคุณภาพประจำปีของโรงเรียน ส่วนรายงานที่จัดทำ ได้แก่ รายงานการประเมินตนเองตามมาตรฐานการศึกษาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งการจัดทำรายงานประเมินตนเองหรือรายงานพัฒนาคุณภาพประจำปีนั้นจะเน้นการรายงานสิ่งที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองมาตรฐานที่กำหนดมากกว่าระเบียบวิธีการดำเนินการ ส่วนความสำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการตามมาตรฐานต่างๆ มีสถานศึกษาจำนวนน้อยที่แสดงการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับตัวชี้วัด ในส่วนของผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้น หัวข้อที่สถานศึกษารายงาน อาทิ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในปัจจุบันซึ่งบางสถานศึกษามีการเปรียบเทียบย้อนหลัง 3 - 5 ปี ผลการทดสอบระดับชาติ เปรียบเทียบกับระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ โดยนำเสนอเป็นตารางหรือกราฟ ส่วนผลลัพธ์ด้านอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือบุคลากรจะมีปริมาณการรายงานน้อยมาก และผลลัพธ์ที่ไม่ปรากฏในรายงานคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์การ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ซึ่งจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่าสถานศึกษามีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว แต่มิได้มีการรายงานอย่างเป็นระบบตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังไม่ได้มีการรายงานผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงระดับผลการดำเนินการ แนวโน้มการปรับปรุงหรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี การเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม และการ

บูรณาการที่ครอบคลุมและทั่วถึงของผลลัพธ์ ตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ แต่พบข้อมูลผลการประเมินภายนอกรอบที่ 2 โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาได้รับการประเมินผลของสถานศึกษาในระดับดีมากทุกมาตรฐาน ทั้งนี้พิจารณาจากการที่สถานศึกษาดำเนินการตามข้อเสนอแนะของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ตลอดจนมีผลการดำเนินงานบรรลุมาตรฐาน/ เป้าหมายตามแผนของสถานศึกษา รวมทั้งการมีความตระหนักในความสำคัญและความพยายามในการพัฒนาสู่มาตรฐานของสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) 2549:91)

อย่างไรก็ตามในส่วนของผลลัพธ์นี้ ผู้วิจัยมุ่งเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเรื่องการรายงานผลลัพธ์ตามหัวข้อ และประเด็นพิจารณาที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนด และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมของการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง หรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งพบว่าสถานศึกษามุ่งเน้นการจัดทำรายงานตามมาตรฐานและรูปแบบของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งไม่สอดคล้องกับวิธีการรายงานของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงเป็นเหตุให้สภาพการปฏิบัติในหมวดนี้มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับเกือบสุดท้าย

กล่าวโดยสรุป แนวทางหรือวิธีการที่สถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลดำเนินการเพื่อการประกันคุณภาพภายในสามารถเป็นตัวอย่งในการปฏิบัติเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายในได้ โดยปรับปรุงแนวทางและวิธีการดำเนินงานบางประการให้มีความสมบูรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศซึ่งจะผู้วิจัยจะได้นำเสนอการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศดังกล่าวต่อไป

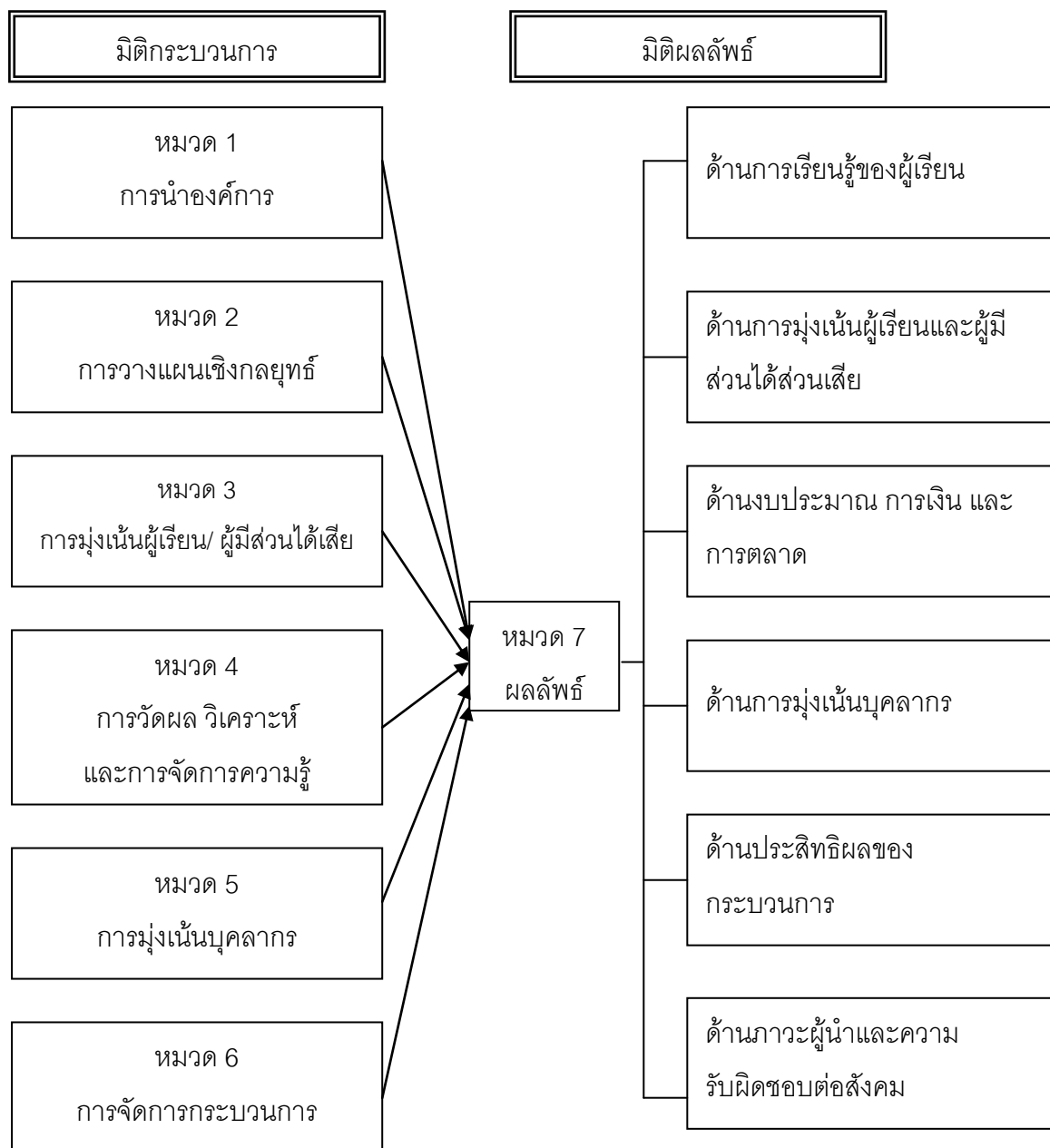
5. การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence) การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพและปัญหาการปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครจากแบบสอบถามผู้บริหาร การศึกษาวิธีดำเนินการของผู้บริหารและสถานศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การศึกษารายงานการประเมินตนเองและรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และรายงานของสถาน

ศึกษาในต่างประเทศ ที่ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในการปรับปรุงคุณภาพการบริหารให้บรรลุผลงานที่เป็นเลิศ จนได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award) รวมทั้งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาประมวล เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้เป็นฉบับสมบูรณ์ โดยเรียงลำดับตามกรอบของมิติกระบวนการหมวด 1-6 และมีติผลลัพท์ หมวด 7 และเสนอแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในแต่ละหมวดตามหัวข้อดังนี้

- (ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- (ข) คำจำกัดความของคำศัพท์สำคัญ
- (ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- (ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

แผนภาพที่ 4 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



จากแผนภาพที่ 4 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบด้วย มิติกระบวนการ หมวด 1-6 ซึ่งจะส่งผลไปสู่มิติผลลัพธ์ หมวด 7 ตามความคาดหวังของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศว่า หากกระบวนการปรับปรุงหมวด 1-หมวด 6 ได้ถูกนำมาแบ่งปันถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างกว้างขวางแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ก็ควรจะดีขึ้นด้วย

มิติกระบวนการ เป็นข้อกำหนดที่สถานศึกษาใช้ปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ของมิติกระบวนการ ที่สะท้อนสภาพการวางแผนดำเนินงานที่เป็นระบบ (Approach) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) มีการตรวจประเมินและเรียนรู้ (Learning) และมีการทบทวนปรับปรุงโดยบูรณาการทุกกระบวนการ (Integration) หรือที่เรียกว่า วงจร ADLI

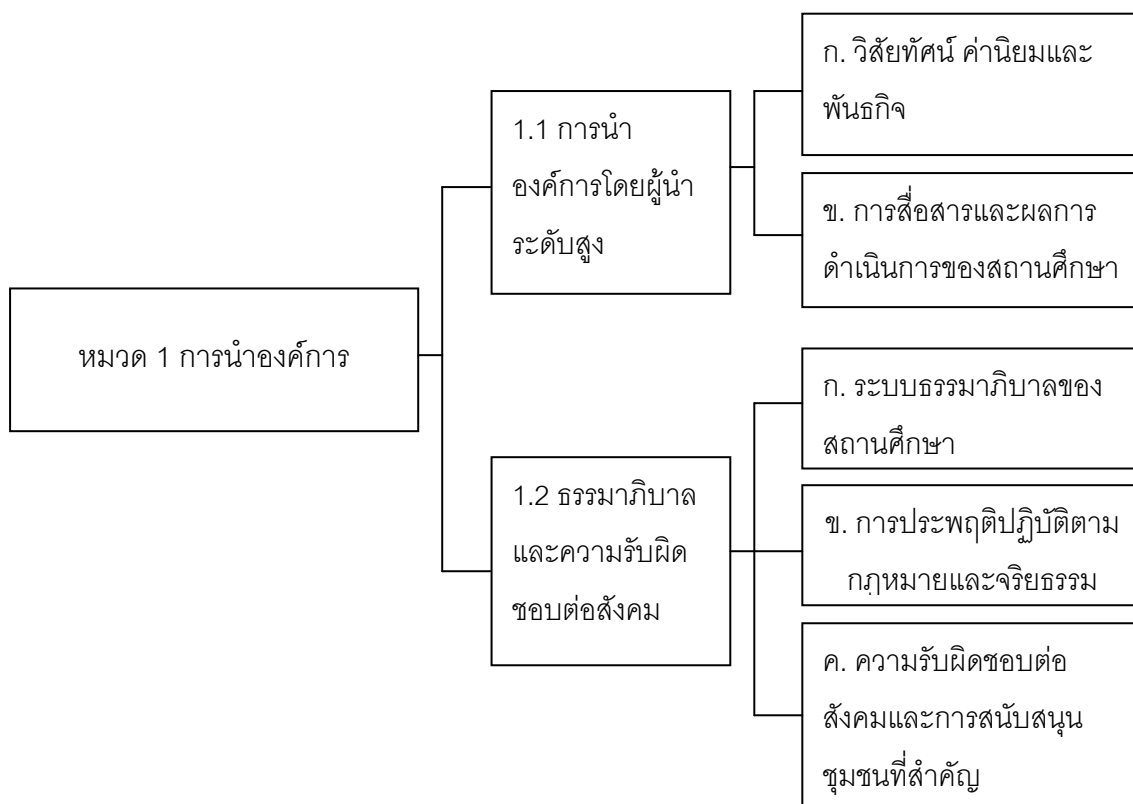
ส่วนมิติผลลัพธ์ ในหมวด 7 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ คาดหวังให้สถานศึกษาแสดงผลลัพธ์รวม 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านงบประมาณการเงินและส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้ได้กำหนดให้แสดงผลลัพธ์ตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ประการที่เรียกโดยย่อว่า LeTCI ได้แก่ ระดับผลการดำเนินการ (Level) แนวโน้มของผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลา (Trends) ข้อมูลเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม (Comparisons) และการบูรณาการของผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลัก โดยนำเสนอข้อมูลที่ครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินการ (Integration)

หมวด 1 การนำองค์การ

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

ในหมวด 1 การนำองค์การนี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะตรวจประเมินการกระทำของผู้บริหารระดับสูงว่า ได้มีการชี้แนะและทำให้สถานศึกษา มีความยั่งยืนอย่างไร และตรวจประเมินระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา วิธีการที่สถานศึกษาใช้เพื่อให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 5

แผนภาพที่ 5 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 1 การนำองค์การ



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 1 การนำองค์การ

ผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders) หมายถึง คณะบุคคลที่มีความรับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้แก่ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ บางสถานศึกษาอาจหมายถึง ผู้บริหารระดับสูงสุดของสถานศึกษาและผู้ที่รายงานโดยตรงต่อผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษานั้น

ความยั่งยืน (Sustainability) หมายถึง ความสามารถโดยรวมของสถานศึกษาในการตอบสนองความต้องการทางการศึกษา มีความคล่องตัวและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้สถานศึกษามีความพร้อมในการปรับตัว ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในและภายนอก

การสื่อสารแบบสองทาง (Two Ways Communication) หมายถึง การสื่อสารที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สื่อสารกับผู้รับสาร

ระบบการนำองค์การ (Leadership System) หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารนำมาใช้ทั่วทั้งองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ

การสื่อสาร การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การพัฒนาผู้บริหาร การเสริมสร้างค่านิยม การชี้แนะทิศทางและความคาดหวังผลการดำเนินการ

การสร้างบรรยากาศ (Create an environment) หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถปรับปรุงผลงาน การสร้างนวัตกรรม และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

ธรรมาภิบาล (Governance) หมายถึง ระบบการจัดการสถานศึกษาที่คำนึงถึง ความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
2. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา
3. ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากรผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ และมีจริยธรรม
5. ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ และกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม
6. ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง
7. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอด และพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา
8. ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร
9. ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
10. ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ
11. ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน

12. ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
14. สถานศึกษามีการจัดการความเสี่ยง เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการ และการดำเนินงานที่มีผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
15. สถานศึกษาดำเนินการตามระบบธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน ความรับผิดชอบในการกระทำของผู้บริหาร การดำเนินการที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
16. สถานศึกษานำผลการประเมินการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนไปพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์การ
17. ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกับบุคลากร ในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่สำคัญของสถานศึกษา

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

ผู้บริหารและสถานศึกษามีวิธีดำเนินการในหมวด 1 การนำองค์การ ดังนี้

1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

1) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรทุกระดับของโรงเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการนักเรียน ชุมชน เป็นต้น เพื่อร่วมจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา

2) จัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และสภาพความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (SWOT Analysis) จากนั้นกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ โดยมีการเรียงเรียงเป็นร่างแล้วเสนอในที่ประชุม เพื่อให้ร่วมกันพิจารณาและตกลงเพื่อความสมบูรณ์

3) นำเสนอวิสัยทัศน์ต่อคณะกรรมการโรงเรียนที่มีอำนาจอนุมัติก่อนประกาศใช้

4) ในกรณีที่มีการกำหนดแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่ อาจนำวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมเดิมมาทบทวนและปรับปรุง โดยมีการกำหนดจุดเน้นในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่

5) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำตารางแสดง ช่วงระยะเวลาในการถ่ายทอด ทิศทางดำเนินการ ความคาดหวังของสถานศึกษาและ กำหนดวิธีการถ่ายทอดไปสู่บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยวิธีการหลากหลาย อาทิ การจัดประชุมใหญ่ประจำปี การจัดประชุมเพื่อทำแผนปฏิบัติงานของระดับหน่วยงานย่อยและระดับบุคคล การจัดประชุมผู้ปกครอง การจัดประชุมบุคลากรใหม่ การประกาศบนเว็บไซต์และเอกสารสำคัญ รายงานประจำปี วารสาร ปฏิทิน แผ่นพับประชาสัมพันธ์ การออกแบบสอบถามเพื่อสำรวจความรู้ความเข้าใจของบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประชุมทบทวนความก้าวหน้าในการดำเนินการกับแผนปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ในตารางดังกล่าวควรระบุว่ากิจกรรมใดบ้างที่กำหนดให้ใช้วิธีการสื่อสารแบบ 2 ทาง

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการของสถานศึกษา

1) กำหนดขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการวิเคราะห์หรือตัดสินใจ ดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น โดยจัดทำกรอบแนวทางปฏิบัติให้มีความชัดเจนเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาด และสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการสื่อสารการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย

2) สร้างความผูกพันและสร้างแรงจูงใจ โดยการมอบรางวัลหรือประกาศยกย่อง ชมเชยบุคลากรในโอกาสสำคัญเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) สร้างวัฒนธรรมองค์การ ที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเสมือนหนึ่งเป็นคนในครอบครัว บุคลากรสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่าย

1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ก. ระบบธรรมาภิบาลของสถานศึกษา

1) ด้านการบริหารทางการเงินและงบประมาณ จัดให้มีระบบการลงนามอนุมัติทางการเงินเป็นลำดับขั้น โดยมีโครงสร้างที่ไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน มีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานทางการเงินของสถานศึกษาและของหน่วยงานทุกระดับ และเผยแพร่ให้ทราบ จัดให้มีการประเมินทางการเงินจากหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระจากผู้บริหารระดับสูง

2) ด้านการประเมินผู้บริหารระดับสูง สามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ อาทิ ในการประเมินคณะกรรมการสถานศึกษา ใช้วิธีการประชุมเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านประสิทธิภาพหรือพฤติกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงาน of สถานศึกษา รวมทั้ง การปรับปรุงประสิทธิภาพของคณะกรรมการสถานศึกษา

3) ด้านการปรับปรุงระบบการนำของผู้บริหารระดับสูง สามารถใช้รายงานจากผลสำรวจข้อมูลย้อนกลับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเขียนรายงานประเมินตนเอง และให้บุคลากรทุกคนมีส่วนประเมินผู้บริหารระดับสูงเพื่อตรวจสอบการดำเนินการตามภาระหน้าที่ ในกรณีที่สถานศึกษาที่อยู่ในสังกัดมูลนิธิต่างๆ มูลนิธิจะเป็นผู้ประเมิน และผู้บริหารนำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงาน

4) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง สามารถดำเนินการโดยพบปะบุคลากรรายบุคคลหรือรายกลุ่มเพื่อสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆ และรับทราบข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ผู้บริหารทำหน้าที่สอนงานหรือถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรเพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ซึ่งสามารถดำเนินการสื่อสารได้หลายวิธี เช่น การบันทึกความรู้ลงบนเว็บไซต์ จัดพิมพ์เป็นเอกสาร จัดประชุมกลุ่ม มอบหมายหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ

1) แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลและแก้ไขผลกระทบเชิงลบอันเนื่องมาจากการดำเนินงานของสถานศึกษาและปฏิบัติงานของบุคลากร อาทิ การตรวจสอบเพื่อป้องกันข้อบกพร่องในด้านความปลอดภัยของอาคาร การรักษาความปลอดภัย การจัดเก็บข้อมูลข้อร้องเรียน การชดเชย การรายงานด้านบัญชี เป็นต้น หากมีการปฏิบัติที่เป็นการละเมิดต่อกฎหมาย จะต้องมีการสอบสวนสาเหตุและหาแนวทางแก้ไขโดยเร็ว

2) กำหนดมาตรการในการลดผลกระทบจากการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ทำให้สาธารณชนเกิดความกังวลเกี่ยวกับมลภาวะทางสิ่งแวดล้อม อาทิ ควันเสียจากปริมาณรถของผู้ปกครองที่มารับส่งนักเรียน น้ำเสียที่ถูกปล่อยจากสถานศึกษา ระดับเสียงจากกิจกรรมภายในสถานศึกษาที่กระทบต่อชุมชน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและจากข้อร้องเรียน และดำเนินการแก้ไขเพื่อให้มั่นใจว่า สถานศึกษาได้มีการปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณและรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การประสานงานกับตำรวจจราจรในการจัดการจราจรช่วงรับส่งนักเรียน และการขอความร่วมมือจากผู้ปกครองในการปฏิบัติ

ตามคำแนะนำขณะรับส่งนักเรียน รวมถึงการให้ความรู้และแนวทางปฏิบัติแก่นักเรียน การจัดทำบอบบำบัดน้ำเสียภายในสถานศึกษา การติดตั้งเครื่องปรับอากาศในห้องเรียน หรือการจัดทำผนังกันเพื่อลดเสียง

3) จัดทำตารางแสดงผลกระทบเชิงลบด้านต่างๆ และมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อลดผลกระทบ รวมทั้งความคาดหวังหรือเป้าหมาย และสื่อสารแนวปฏิบัติดังกล่าวทั่วทั้งสถานศึกษา

4) กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและจริยธรรมในระบบงานของสถานศึกษา อาทิ ระบบติดตามผลประโยชน์ทับซ้อนของผู้บริหาร ระบบการคัดเลือกผู้ค้า การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเท่าเทียม เป็นต้น มีการประเมินโดยตรวจสอบกับตัวชี้วัดและปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

1) กำหนดชุมชนสำคัญที่สถานศึกษาจะให้การสนับสนุนพัฒนา เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และกำหนดนโยบายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับชุมชนที่สำคัญนั้นนอกจากเป็นชุมชนรอบสถานศึกษาแล้ว อาจจับคู่กับสถานศึกษาในเครือเดียวกันหรือสถานศึกษาอื่นๆ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในลักษณะความสัมพันธ์แบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง

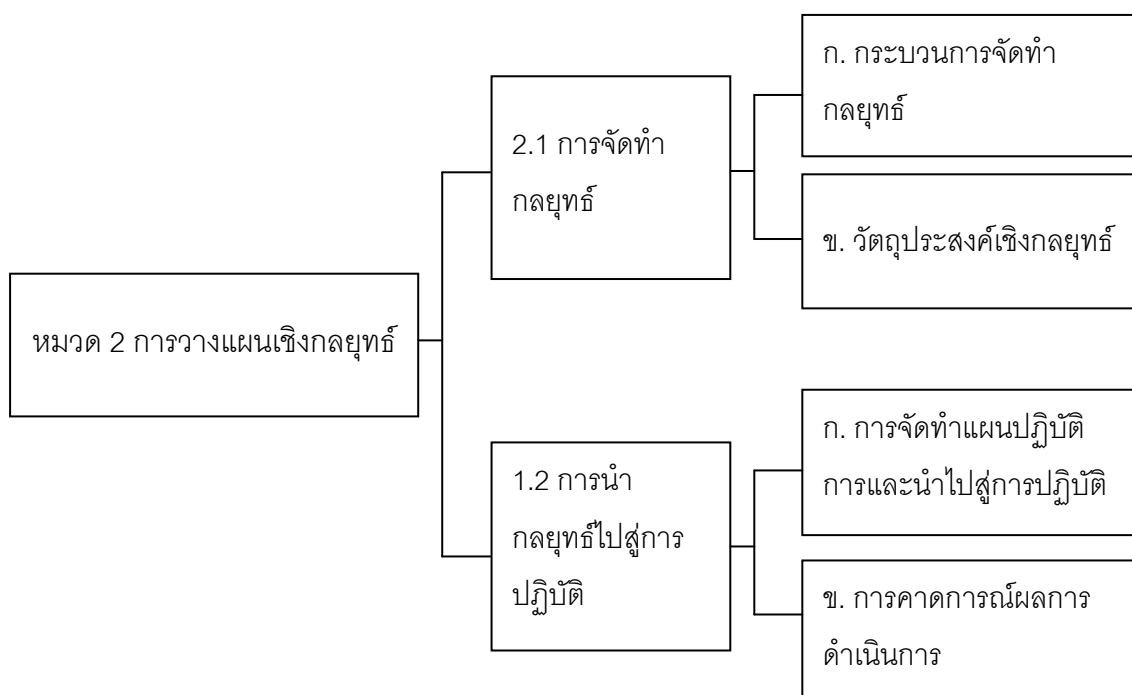
2) ดำเนินการสนับสนุนชุมชนด้วยวิธีการต่างๆ อาทิ การจัดหาทุนการศึกษาและทุนสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมสาธารณประโยชน์ของคนในชุมชน ให้บริการด้านการศึกษาแก่ชุมชน ร่วมเป็นกรรมการชุมชนและสนับสนุนบุคลากรและผู้เรียนให้เป็นอาสาสมัครร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในการสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน ร่วมกับชุมชนในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อม เชิญชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดงานทางศาสนา ร่วมกับชุมชนในการทำบุญตามวัดใกล้สถานศึกษา จัดโปรแกรมการเรียนรู้ให้แก่ชุมชน เปิดให้ชุมชนได้ใช้สถานที่ในการจัดกิจกรรมและการเรียนรู้ เชิญสถานศึกษาใกล้เคียงเข้าร่วมโปรแกรมฝึกอบรม จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ให้ชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งราชการและเอกชน ในการพัฒนาชุมชน เชิญชวนผู้ประกอบการทำกิจกรรมเพื่อสังคมร่วมกับนักเรียน นำนักเรียนไปเรียนรู้ท้องถิ่นโดยรอบสถานศึกษา เชิญคนในชุมชนมาให้ความรู้แก่นักเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ เป็นต้น

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะตรวจประเมินวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผน และวิธีวัดผลความก้าวหน้าของสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 6

แผนภาพที่ 6 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง การกำหนดทิศทางและขั้นตอนการดำเนินการระยะยาวโดยคำนึงถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) หมายถึง อุปสรรค ปัญหา หรือแรงกดดันต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก ที่จะตัดสินว่าสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) หมายถึง ความได้เปรียบในเชิงการตลาดหรือส่วนแบ่งของนักเรียนในพื้นที่บริการที่จะตัดสินใจว่า สถานศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่เมื่อเทียบกับสถานศึกษาอื่นที่ดำเนินการคล้ายคลึงกัน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) หมายถึง เป้าหมายที่ชัดเจนของสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาวและเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อทำให้สถานศึกษามีความสามารถในการแข่งขัน และมีความยั่งยืน

แผนปฏิบัติการ (Action Plans) หมายถึง แผนการดำเนินการที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่สถานศึกษามีความชำนาญที่สุด เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ลอกเลียนได้ยาก

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์
2. กำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์
3. กำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
4. กำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์
5. แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว
6. วิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่อง งบประมาณ ทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา สำหรับแผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม
7. ประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ
8. วางแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
9. กำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
10. สื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งโรงเรียน

11. ทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ
12. เตรียมแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเดิม
13. เปรียบเทียบผลการดำเนินการในปัจจุบันกับผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้และผลการดำเนินการของโรงเรียนคู่เทียบเคียง
14. ปรับปรุงพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้ดีขึ้นกว่าสภาพปัจจุบันและดีกว่าโรงเรียนคู่เทียบเคียง

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์

- 1) กำหนดคณะบุคคลเพื่อร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยตัวแทนของหน่วยงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง กรรมการนักเรียน ชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้อาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้คำปรึกษาและร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 2) ประชุมคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (SWOT Analysis) ในเชิงลึกที่มีการสนับสนุนด้วยข้อมูลสำคัญ กำหนดกรอบระยะเวลาในการประชุมตามระดับสายงานโดยดำเนินการทั้งจากบนลงล่าง (Top down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom up) ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงอาจเป็นผู้จัดทำโครงร่างให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษาแล้วเสนอคณะผู้บริหารร่วมพิจารณา หรือเริ่มจากคณะผู้บริหารช่วยกันวางแผน หรือรับข้อมูลจากบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การวางแผน
- 3) ในกรณีที่มีโครงการหรือกิจกรรมเดิมอยู่แล้ว อาจนำมาทบทวนตัวชี้วัดเพื่อวิเคราะห์จุดด้อยจุดเด่น โดยนำสารสนเทศที่เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนและปรับปรุงพัฒนาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและทิศทางการศึกษา
- 4) ระยะเวลาของแผนกลยุทธ์กำหนดตามความจำเป็นของสถานศึกษา เช่น แผนกลยุทธ์ระยะ 5 ปี และกำหนดระยะเวลาในการจัดทำแผนงานหรือโครงการแต่ละปีตามความจำเป็นก่อนหลัง

5) จัดสรรทรัพยากรทางการเงินหรือด้านอื่นๆให้พร้อมใช้สนับสนุนแผนปฏิบัติการตามบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์มีความก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด โดยมีการกำหนดรอบระยะเวลาจัดทำงบประมาณเพื่อให้สามารถใช้จ่ายทรัพยากรทางการเงินตามระยะเวลาที่ต้องการ

6) จัดพิมพ์แผนกลยุทธ์ รวมทั้งแผนงบประมาณเพื่อใช้เป็นทิศทางในการดำเนินงาน นำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่ออนุมัติ และสื่อสารแผนดังกล่าวให้ทราบทั่วทั้งสถานศึกษา

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางระยะยาว และเป็นแนวทางในการจัดสรรและกระจายทรัพยากรทางการศึกษา โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาทิ ข้อมูลเรื่องการปฏิรูปการศึกษา กฎกระทรวง ผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดและผลการประเมินคุณภาพภายนอก ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการศึกษา สิ่งแวดล้อมด้านการตลาด ด้านการเงินและความเสี่ยงต่างๆ ข้อมูลประชากร สารสนเทศด้านผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สารสนเทศด้านบุคลากร เป็นต้น

2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและนำไปสู่การปฏิบัติ

1) จัดทำปฏิทินแผนปฏิบัติการ ซึ่งแสดงวงจรการดำเนินการตามแนวทาง PDCA หรือ ADLI ตลอดปีการศึกษา อาทิ การประชุมใหญ่เพื่อทำความเข้าใจและทบทวนแผนกลยุทธ์ให้แก่บุคลากรทั้งสถานศึกษาและประชุมย่อยเพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ได้วางแผนปฏิบัติงานประจำปี การทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดรายเดือน การรายงานและทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติตามแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดทำรายงานการตรวจสอบข้อมูล การวางแผนปฏิบัติการสำหรับปีการศึกษาต่อไป เป็นต้น

2) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยมีการทบทวนแผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัด กำหนดจุดเน้นของแผน หากแผนปฏิบัติการของหน่วยงานใดต้องประสานความร่วมมือจากหลายฝ่าย หรือมีหน่วยงานที่กำหนดแผนปฏิบัติการคล้ายคลึงกัน ต้องประชุมปรึกษาหารือประสานแผนเพื่อลดความซ้ำซ้อน

3) มีการเตรียมแผนสำรองหรือแผนการจัดการในภาวะวิกฤตในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉิน หรือมีการปรับเปลี่ยนแผนอย่างกะทันหัน โดยผู้รับผิดชอบจะประชุมเพื่อทบทวนแผน และแทรกแผนนั้นเข้าในแผนปฏิบัติงานปกติเพื่อให้มีการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

4) จัดวางตัวผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการโดยกำหนดความต้องการด้านสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดแนวทางการเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ความหลากหลายทางความคิดและความพึงพอใจของบุคลากรที่จะทำให้แผนปฏิบัติการประสบความสำเร็จ

5) ทบทวนและติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด โดยกำหนดระยะเวลาของการติดตามไว้ในปฏิทินแผนปฏิบัติงาน

6) วางแผนในการให้ความรู้แก่บุคลากร ให้สามารถกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง จัดให้มีการกำกับติดตามโดยคณะกรรมการประเมินภายในที่ได้รับการฝึกอบรมมาโดยตรง จัดอบรมและทบทวนแนวทางปฏิบัติด้านการประกันคุณภาพภายใน การกำกับติดตาม ให้คำแนะนำวิธีการรายงาน การจัดทำหลักฐานร่องรอยแก่ผู้ปฏิบัติการ นำผลการตรวจประเมินจากหน่วยงานต้นสังกัดมาพิจารณาปรับปรุงแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

7) ประเมินและจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านปริมาณนักเรียนที่ลดลง ความเสี่ยงด้านบุคลากรไม่เพียงพอ เป็นต้น เพื่อบริหารจัดการให้สถานศึกษายังคงรักษาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐาน และอยู่ในความนิยม แนวทางการจัดการความเสี่ยง อาทิ การรักษาชื่อเสียงและความเป็นเอกลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับ การจัดห้องเรียนหรือหลักสูตรพิเศษ เช่น ห้องเรียนภาษาอังกฤษชั้นสูง ห้องเรียนภาษาของประเทศในกลุ่มอาเซียน รวมทั้งบริการทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดหาทุนการศึกษา จัดหาครูพิเศษรายชั่วโมง การต่ออายุครูที่เกษียณ สํารวจและเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับโรงเรียนในพื้นที่ที่จัดบริการทางการศึกษาค้นกันเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นต้น

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

1) จัดทำตารางแสดงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และตัวชี้วัด

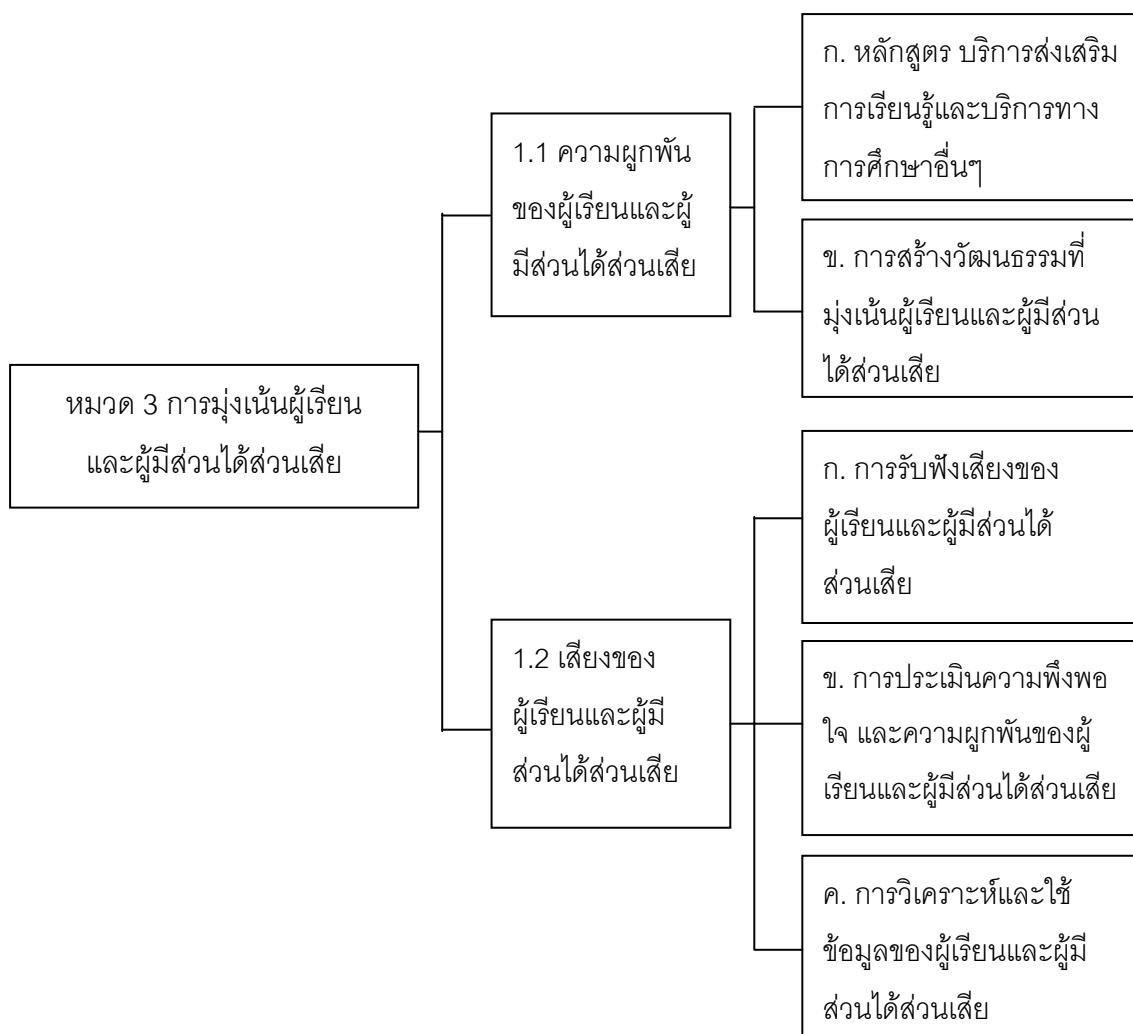
2) เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง และจัดทำแผนปรับปรุงให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงขึ้น อาทิ การปรับปรุงด้านหลักสูตร การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สมรรถนะ ลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน เป็นต้น

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งวิธีการในการรับฟังความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 7

แผนภาพที่ 7 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จของสถานศึกษา อาทิ คณะกรรมการสถานศึกษา ครูและบุคลากร ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง ศิษย์เก่า สถานศึกษาอื่นๆ ชุมชน เครือข่ายทางการศึกษา คู่ความร่วมมือ ผู้ค้า เป็นต้น

การรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Listening) หมายถึง การสำรวจสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ ความต้องการ ความคาดหวัง ข้อคิดเห็น ข้อร้องเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน

การเรียนรู้แบบใฝ่รู้ (Active Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนได้ใช้ความคิดในระดับสูง ใช้วิธีการเรียนรู้และศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีการประสานความร่วมมือและทำงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยทักษะความสามารถหลายด้านประกอบกัน

การสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Value) หมายถึง การดำเนินการด้านหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่คำนึงถึง ความคาดหวัง ความต้องการ ความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. ศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้าน หลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสถานศึกษา และได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ
3. จัดระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากร ที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. จัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกรวดเร็วและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว
5. แก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา

6. สํารวจความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา
7. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน
8. ปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นปัจจุบัน และคาดการณ์ความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการดำเนินการของสถานศึกษาในอนาคต
9. สถานศึกษาจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์หลายรูปแบบอย่างสม่ำเสมอเพื่อเรียนรู้ความต้องการใหม่ๆ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

3.1 ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. หลักสูตร บริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ

กำหนดหลักสูตรและการจัดบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน โดยพิจารณาจากความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแนวโน้มและสิ่งแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งจะมีผลต่ออนาคตของผู้เรียน แนวทางดำเนินการ อาทิ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้ การปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนที่เน้นสร้างความรู้ การจัดหลักสูตรให้ผู้เรียนมีทางเลือกอย่างหลากหลาย จัดบริการทางการศึกษาใหม่ๆ ช่วยเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน เช่น การจัดค่ายวิชาการของกลุ่มสาระต่างๆ จัดหลักสูตรที่เป็นจุดเน้นหรืออัตลักษณ์ของโรงเรียน เป็นต้น

ข. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) ถ่ายทอดค่านิยมและสมรรถนะหลักของสถานศึกษาแก่บุคลากร กำกับดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามนโยบายของสถานศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความมั่นใจในการดำเนินการ
- 2) สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดเป็นแนวทาง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรได้ปฏิบัติภารกิจที่เน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3) จัดโครงการหรือกิจกรรมที่สร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันในสถานศึกษา และกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัด กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา วิธีการ และทรัพยากรทางการศึกษาที่ต้องใช้

3.2 เสียงของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) กำหนดวิธีการสื่อสารเพื่อรับฟังความต้องการ ความคาดหวังและร้องเรียนจาก นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการตอบสนองข้อร้องเรียน โดยจัดช่องทางในการ รับฟังอย่างหลากหลาย อาทิ เปิดให้สื่อสารถึงผู้บริหารโดยตรง ผ่านครูประจำชั้น ผ่าน เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครองและครู ผ่านกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้น และใช้ วิธีการสื่อสารหลายรูปแบบ เช่น ทางจดหมาย การใช้สมุดจดการบ้านของนักเรียน การ ตอบแบบสอบถาม หรือการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร

2) ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และข้อร้องเรียน โดยส่งข้อมูลไปยัง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยเร็ว และสื่อสารย้อนกลับ อาทิ ผู้บริหารพบหรือโทรศัพท์ด้วยตนเอง แจ้งในเวลาประชุมผู้ปกครอง รายงานในวารสาร ของโรงเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ในกรณีที่มีการร้องเรียนอันเกิดจากความเข้าใจคลาดเคลื่อน หรือแสดงความต้องการในสิ่งที่สถานศึกษาไม่อาจตอบสนองได้ สถานศึกษาต้องมีการ ชี้แจงเหตุผลให้ทราบ เป็นต้น

3) รวบรวมข้อร้องเรียนและแนวทางดำเนินการสนองตอบข้อร้องเรียนทุกสิ้นปีการ ศึกษา เพื่อทบทวนและใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการของสถานศึกษาต่อไป รวมทั้งมีการ ประเมินผลช่องทางและวิธีการสื่อสารเพื่อปรับปรุงระบบการรับฟังเสียงผู้เรียนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) จัดทำแผนปฏิบัติการในการสำรวจความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ระยะเวลาและทรัพยากรทางการ ศึกษาที่ต้องใช้

2) กำหนดกลุ่มเป้าหมายและวิธีการ อาทิ สัมภาษณ์กลุ่มผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใช้บริการ โดย ตรงผ่านทางชั้นเรียน/ กลุ่มเรียน สัมภาษณ์ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ต่อการดำเนินงาน/ กิจกรรม/ โครงการของสถานศึกษา โดยอาจ สัมภาษณ์โดยตรงหรือผ่านทางผู้เรียน

3) กำหนดเวลาในการประเมิน อาทิ ประเมินภายหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรม ประเมินรายภาค ประเมินรายปี เป็นต้น ทั้งนี้อาจจัดทำเป็นปฏิทินแสดงช่วงระยะเวลาในการประเมินของหน่วยงาน/ กิจกรรม/ โครงการต่างๆ

4) กำหนดหัวข้อในการสำรวจให้สอดคล้องกับตัวชี้วัด และจัดทำแบบประเมินที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สารสนเทศสำคัญ อาทิ จุดอ่อนด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล แนวโน้มความต้องการด้านบริการส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ เป็นต้น เพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการทางการศึกษา

5) รวบรวมและวิเคราะห์ผลการประเมินความพึงพอใจ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการของสถานศึกษา รวมทั้งมีการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6) เปรียบเทียบผลการประเมินความพึงพอใจกับสถานศึกษาอื่น ที่มีการดำเนินการคล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบกับผลการสำรวจระดับชาติหรือผลการสำรวจที่มีหน่วยงานอื่นๆ ทำไว้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินการที่ดีขึ้น

7) หัวข้อในการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน อาจใช้เป็นหัวข้อในการประเมินความเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบมุมมองที่แตกต่างกัน

ค. การวิเคราะห์และใช้ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) ตรวจสอบพันธกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) การจำแนกกลุ่ม อาจจำแนกในหลายลักษณะ อาทิ จำแนกตามหลักประชากรศาสตร์ เช่น ภาษา เพศ ศาสนา ครอบครัวยุวัย รายได้ การศึกษา อาชีพ จำแนกตามถิ่นที่อยู่ เช่น กลุ่มที่มีที่อยู่ใกล้สถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรม เช่น กลุ่มที่เห็นด้วยหรือพึงพอใจกับระบบและแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา กลุ่มที่เป็นลูกหลานศิษย์เก่าที่ยังผูกพันกับสถานศึกษา กลุ่มที่ศิษย์เก่าหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษาแนะนำมา กลุ่มที่เป็นพี่น้องครอบครัวเดียวกัน จำแนกตามผลสัมฤทธิ์หรือระดับความสามารถ เช่น กลุ่มที่มีความบกพร่องทางการเรียนรู้ กลุ่มที่มีความสามารถสูง ทั้งนี้ต้องมีการจัดทำฐานข้อมูลกลุ่มต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน

3) พิจารณาความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ร่วมกับแนวนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่การจัดกิจกรรม/ โครงการ หรือการสร้างนวัตกรรม

เพื่อตอบสนองความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละกลุ่มในด้านหลักสูตร บริการ ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาอื่นๆ อาทิ การจัดชั่วโมงสำหรับเสริม กิจกรรมและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาโปรแกรมการสอนภาษาอังกฤษหรือภาษา อื่นๆ ในรูปแบบหลากหลายเพื่อสนองผู้เรียนแต่ละกลุ่มความต้องการของสังคมในอนาคต การเชิญบุคลากรภายนอกมาช่วยสอนเสริม การจัดระบบช่วยเหลือดูแลผู้เรียน เป็นต้น

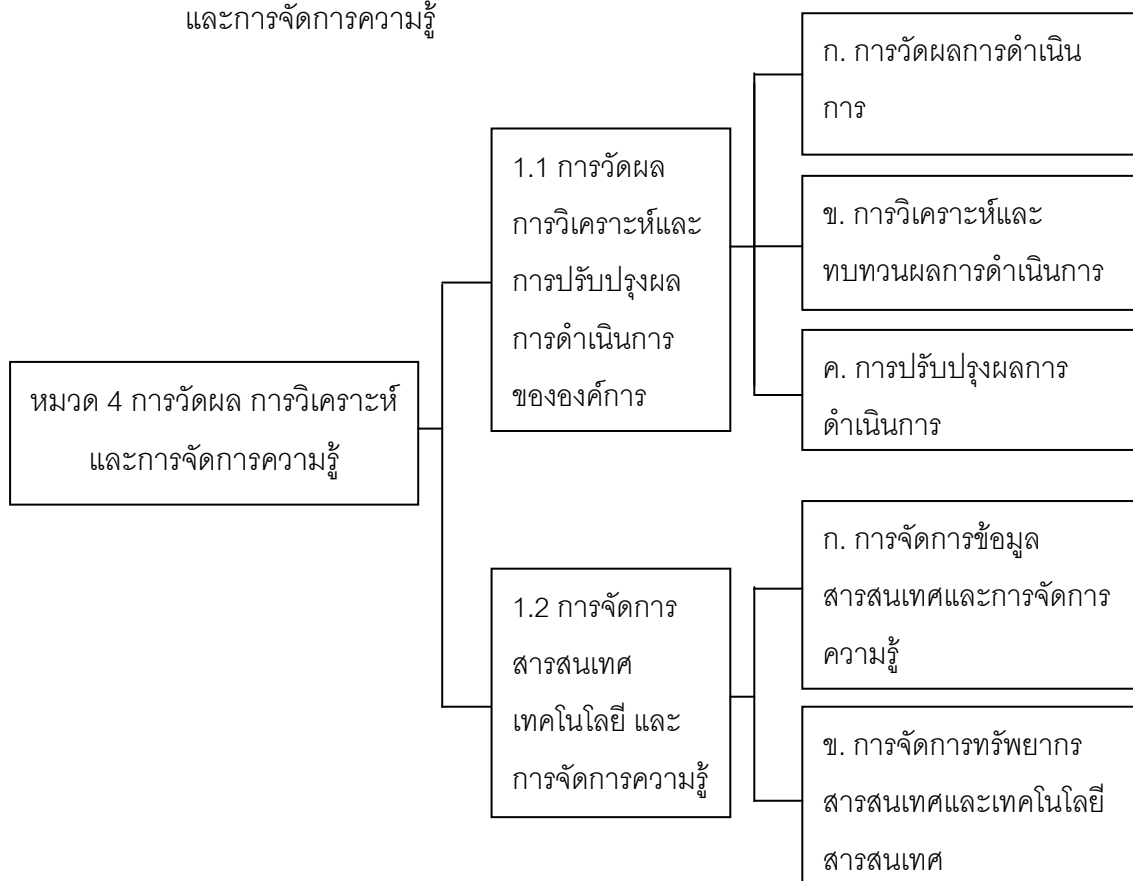
หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อดำเนินการที่เป็นเลิศจะตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ สินทรัพย์เชิงความรู้ การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การ ทบสวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีองค์ประกอบในการตรวจ ประเมินดังแผนภาพที่ 8

แผนภาพที่ 8 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์

และการจัดการความรู้



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ผลการดำเนินการ (Performance) หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากกระบวนการดำเนินการด้านหลักสูตรและบริการทางการศึกษา ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านงบประมาณ การเงิน และตลาด และด้านการปฏิบัติการ

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตรและบริการทางการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด ซึ่งอาจเป็นกระบวนการใหม่หรือกระบวนการเดิมที่ได้รับการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. กำหนดวงรอบระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา และทิศทางของปัจจัยภายนอก
2. คัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ
3. ทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา
4. จัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด
5. ถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
6. ใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับทั้งผลการดำเนินงานภายในและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่แข่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์
7. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์
8. ติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. ตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

10. สร้างระบบการจัดการความรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
11. หาแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของโรงเรียน และช่วยให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว
12. จัดระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ให้มีความปลอดภัย ใช้งานง่าย และพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง
13. ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทิศทางของสถานศึกษา

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

4.1 การวัดผล การวิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- 1) กำหนดฐานข้อมูล รายการที่จะต้องติดตาม และหน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูล ออกแบบแบบฟอร์มในการเก็บข้อมูลให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา
- 2) กำหนดวงรอบระยะเวลา วิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน
- 3) กำหนดบุคคลหรือคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลจากผู้รับผิดชอบ
- 4) กำหนดให้แต่ละหน่วยงานจัดทำรายงานตนเองตามระยะเวลาที่กำหนด และนำเสนอข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบ โดยมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลตั้งแต่ต้นทาง
- 5) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการศึกษาต่อ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพของโครงการ/ นวัตกรรม และบริการทางการศึกษา
- 6) ประเมินความสำเร็จและความก้าวหน้าของกลยุทธ์ โดยเทียบกับเป้าหมาย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนหรือการปรับเปลี่ยนแผน

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

- 1) จัดทำปฏิทินแสดงระยะเวลาในการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อปรับทิศทางของกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุความถี่ของการดำเนินการ
- 2) ทบทวน ปรับปรุงตัวชี้วัด รวมทั้งติดตามข้อมูลการดำเนินงานของสถานศึกษา คู่เทียบเคียง ข้อมูลของต้นสังกัด อาทิ กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยกำหนด ระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและทิศทางที่สถานศึกษา ต้องการ

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- 1) ปรับปรุงวิธีการเก็บข้อมูล และข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
- 2) รวบรวมรายงานการปรับปรุงแก้ไข เพื่อเก็บเป็นองค์ความรู้ไว้ในฐานข้อมูลการ จัดการความรู้ของสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมให้มีการใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรม
- 4) ใช้เครื่องมือทางการบริหาร อาทิ วงจร PDCA หรือ วงจร ADLI ช่วยให้เกิดผล การปรับปรุง

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี และการจัดการความรู้

ก. การจัดการข้อมูล สารสนเทศ และการจัดการความรู้

- 1) แต่งตั้งคณะบุคคลที่ทำหน้าที่สร้างระบบการจัดการความรู้ รวบรวม กลั่นกรอง ถ่ายทอด จัดเก็บองค์ความรู้ของสถานศึกษา และส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ จัดกิจกรรม ฐานความรู้ให้ครูเลือกเข้าร่วมและเชิญครูที่มีความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ มาถ่ายทอด ความรู้ จัดนำเสนอผลงานการวิจัยของครู จัดระบบการนิเทศโดยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ที่ช่วยน้อง จัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้จากการอบรมโดยวิธีการเขียนบันทึกหรือเล่าในที่ประชุม จัดกิจกรรมถ่ายทอดประสบการณ์ของครูเก่าในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ คุณธรรม จิต วิญญาณความเป็นครู
- 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ นอกจากอยู่ในรูปของการรายงานแล้ว ยังอาจใช้วิธีการจัดพิมพ์เป็นหนังสือรวบรวมผลงาน จัดพิมพ์ผลงานที่ยอดเยี่ยมในวารสาร ของสถานศึกษา และใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ โดยบุคลากร

สามารถเผยแพร่ผลงานวิจัย หรือวีดิโอคลิปผลงาน ผ่านทางเว็บไซต์ของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพื่อเป็นจุดเน้นให้บุคลากรเกิดความตระหนักและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

4) มีการประเมินความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษา และมีการปรับปรุงรูปแบบให้เป็นมาตรฐาน ไม่ซ้ำซ้อน มีความสมบูรณ์ ถูกต้องและน่าเชื่อถือ รวมทั้งประเมินผลระบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา

5) ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความเข้าใจระบบการจัดการความรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อาทิ การจัดอบรม การเชิญชวนครูส่งผลงาน เพื่อเผยแพร่ การจัดการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยระบบ e-learning เป็นต้น รวมถึงการสนับสนุนบุคลากรส่งผลงานเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรระดับชาติ และการเข้าร่วมคัดเลือกผลงานให้ได้รับรางวัล

ข. การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1) วางแผนการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ ด้วยระบบซื้อเช่า หรือเช่าซื้อให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งานของสถานศึกษา โดยจัดหาฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ และสามารถประยุกต์เข้ากับโปรแกรมที่มีอยู่แล้วได้ ขณะเดียวกันต้องมีการตรวจสอบซอฟต์แวร์ที่ผิดกฎหมายและลบออกจากเครื่อง

2) วางแผนระยะยาวในการติดตั้งคอมพิวเตอร์ตามหน่วยงานต่างๆ อาทิ ติดตั้งคอมพิวเตอร์สมรรถนะสูงในจุดที่มีความจำเป็นก่อน เมื่อเปลี่ยนรุ่นใหม่ก็ย้ายไปยังจุดที่ต้องการลำดับรองลงมา

3) จัดระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ให้มีความมั่นคง ปลอดภัย ใช้งานง่าย พร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง และกำหนดรหัสผ่านหลายชั้นเพื่อป้องกันการบุกรุกเข้าระบบ

4) จัดผู้ดูแลระบบและช่างเทคนิคที่สามารถซ่อมแซมเบื้องต้นได้ และอาจส่งเสริมให้ผู้ใช้งานทั้งบุคลากรและผู้เรียนมีส่วนร่วมในการดูแล

5) จัดระบบสำรองข้อมูลและปรับปรุงให้ทันสมัย อาทิ ระบบแม่ข่าย ระบบไฟฟ้า ระบบสำรองข้อมูล และการปรับปรุงโปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

6) เชื่อมเครือข่ายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้ข้อมูลร่วมกัน ขณะเดียวกันก็มีการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของแต่ละกลุ่มบุคคลตามความจำเป็นในการใช้งาน

7) สร้างระบบสารสนเทศของสถานศึกษา โดยอาจนำโปรแกรมบริหารสารสนเทศสำเร็จรูปจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือโรงเรียนเครือข่ายที่ดำเนินการสำเร็จแล้วมาใช้ หรือประสานงานเครือข่ายเพื่อร่วมลงทุนจัดสร้างโปรแกรมที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการสื่อสารและเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศและเว็บไซต์ของสถานศึกษา

8) พัฒนาเว็บไซต์ในการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศ อาทิ การลงทะเบียนเรียน การประกาศผลการเรียน ประกาศ ข่าวสารรายงานของสถานศึกษาโดยอาจศึกษาแนวทางจากเว็บไซต์คุณภาพของสถานศึกษาอื่นๆ และประยุกต์ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน

9) ฝึกอบรมบุคลากรในการใช้งานระบบสารสนเทศของสถานศึกษาเพื่อให้ได้แนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการป้อนข้อมูลที่รับผิดชอบตามภารกิจเข้าสู่ระบบตามกำหนดเวลา

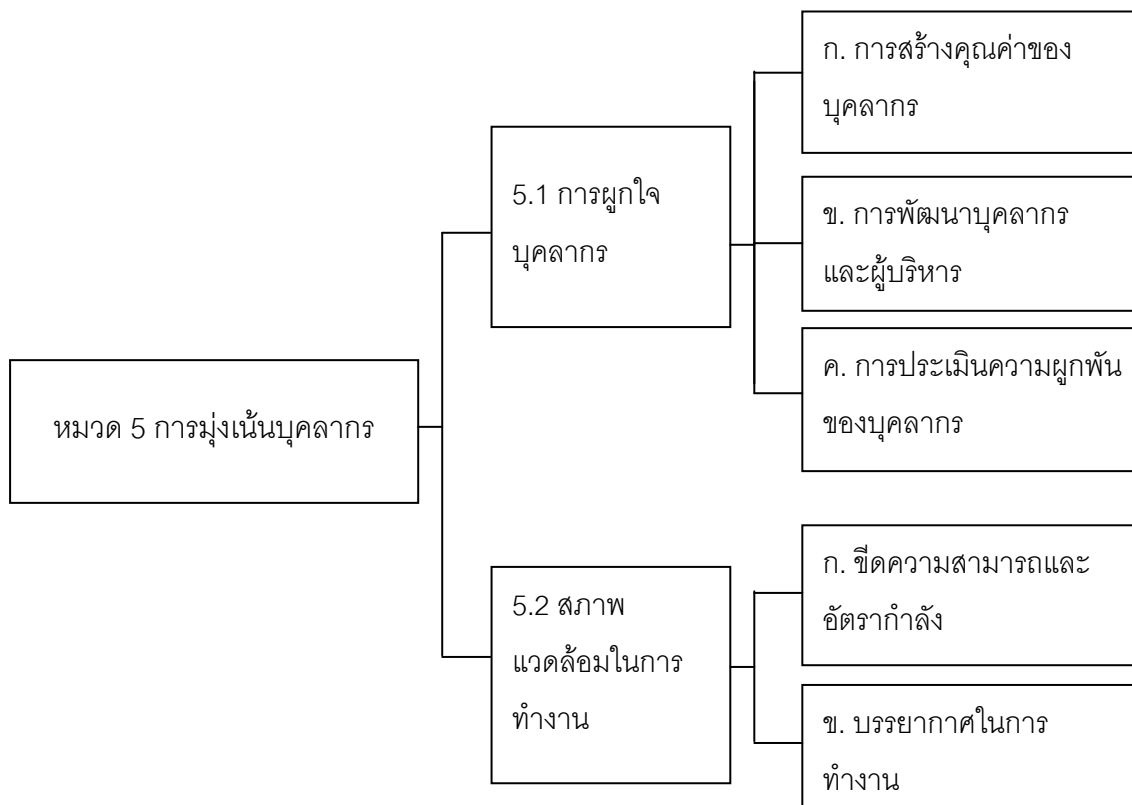
10) ส่งเสริมให้มีการใช้งานทรัพยากรสารสนเทศอย่างคุ้มค่า อาทิ การเพิ่มเวลาให้บริการแก่ผู้เรียน การฝึกอบรมบุคลากรให้สามารถใช้โปรแกรมการสื่อสาร เช่น การประชุมทางไกล (Teleconference) สไกป์ (Skype) เป็นต้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ในภาวะฉุกเฉิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากรนี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จะตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการผูกใจ จัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา โดยพิจารณาความสามารถของสถานศึกษาในการประเมินความต้องการด้านสมรรถนะและอัตรากำลัง รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 9

แผนภาพที่ 9 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

บุคลากร (Workforce) หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำและลูกจ้างชั่วคราว และอาจหมายรวมถึงอาสาสมัคร

การสร้างคุณค่าของบุคลากร (Workforce Enrichment) หมายถึง การรับรู้ การให้ความสำคัญ การยอมรับคุณค่าของบุคลากร และดำเนินกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้แก่บุคลากร โดยคำนึงถึงความคาดหวัง ความต้องการ ความพึงพอใจ อาทิ การพัฒนา การบำรุงรักษา การสร้างขวัญและกำลังใจ การสร้างความผูกพัน เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานและกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) หมายถึง ความมุ่งมั่น ทุ่มเทของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ความสามารถและด้านจิตใจเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ

ขีดความสามารถ (Capability) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่ทำให้กระบวนการต่างๆ ของสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. จัดระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ
4. นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ
5. จัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ
6. จัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร
7. ส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน
8. ส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ
9. สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง
10. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา
11. สัมรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร
12. จัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว
13. จัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีสุขอนามัย ความปลอดภัย ให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรแต่ละกลุ่ม

14. กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการ และความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

5.1 การผูกใจบุคลากร

ก. การสร้างคุณค่าของบุคลากร

1) วิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรและ กำหนดเป็นมาตรฐานในการดำเนินการสร้างความผูกพันและความพึงพอใจ

2) เสริมสร้างวัฒนธรรมในสถานศึกษา ที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี อาทิ การสร้างทีมงานที่เน้นความร่วมมือระหว่างบุคลากรระดับต่างๆ และความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจของบุคลากร ระดับต่างๆ ตามขอบเขตงานที่กำหนด การจัดโครงสร้างการบริหารในแนวราบเพื่อให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

3) สร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและมีความเป็นธรรม มีเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่ชัดเจนและดำเนินการประเมินโดยคณะบุคคลเป็นลำดับขั้นตาม โครงสร้างการบังคับบัญชา หรือโดยคณะกรรมการประเมิน

4) กำหนดหลักฐานการทำงานที่จะนำมาพิจารณาในการประเมิน อาทิ แบบ บันทึกรายงานที่รับผิดชอบและผลการปฏิบัติงาน หรือแฟ้มแสดงผลงานของครู

5) เปิดเผยหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีและแนะนำแนวทางการจัดทำหลักฐานการทำงานแก่บุคลากรซึ่งอาจจัดพิมพ์ในคู่มือปฏิบัติงาน

6) นำผลการประเมินไปใช้ในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถและการปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้ในการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี หรือการให้รางวัล

7) จัดระบบค่าตอบแทนซึ่งนอกจากในรูปเงินเดือนแล้ว ยังรวมถึงบำเหน็จ บำนาญ โบนัส และรางวัลด้วย นอกจากนี้ยังอาจจัดระบบการจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุเพื่ออํารง รักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและเป็นการช่วยเหลือในการเลี้ยงชีพ

8) จัดระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลการดำเนินการ ที่ดีหรือการสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งคุณภาพผู้เรียน การทำให้บรรลุผลสำเร็จ

ของแผนปฏิบัติการ และการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมของสถานศึกษา

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

1) จัดระบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของแผน/โครงการ/กิจกรรม และกำหนดตัวชี้วัดโดยคำนึงถึงแผนด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์และการบรรลุความสำเร็จของแผนปฏิบัติงาน พัฒนาความรู้ระดับสถานศึกษา พัฒนาความรู้ความสามารถและคุณสมบัติของผู้นำเป็นรายบุคคล ในด้านวิธีปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม การปรับปรุงผลการดำเนินการ และการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาด้านจิตตารมณ์ คุณธรรม จริยธรรมของความเป็นครู

นอกจากนี้ ยังอาจสำรวจและเก็บข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรมจากหน่วยงานหรือบุคลากรและตอบสนองความต้องการเพื่อให้ได้ผลการดำเนินการที่ดี มีการกำหนดจำนวนชั่วโมงการเรียนรู้และฝึกอบรมขั้นต่ำตามนโยบายของรัฐ และเพิ่มเติมตามนโยบายของสถานศึกษา ระบบการเรียนรู้และพัฒนานี้ควรกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ดำเนินกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา อาทิ การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกอบรม การเชิญวิทยากรมาอบรมภายในโดยเน้นภาคปฏิบัติ ที่สามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทันที ระบบพี่เลี้ยงเพื่อช่วยดูแลและสอนงาน การถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่จะเกษียณอายุ โดยอาจมอบหมายให้ทำโครงการพิเศษ เช่น การสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กร และการแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักประเพณีและธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ ของสถานศึกษา เป็นต้น

3) สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น ทั้งที่เป็นหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรระยะยาว โดยกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ทุนการศึกษา โดยกำหนดให้เสนอแผนงานในการนำสิ่งที่เรียนรู้มาพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบหรือแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และการสนับสนุนให้บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ในต่างประเทศ ในการจัดงบประมาณสนับสนุนนั้น สถานศึกษาจะจัดงบประมาณโดยตรงหรือใช้ระบบสวัสดิการสนับสนุน นอกจากนี้อาจขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือจากสมาคมครูและผู้ปกครอง

4) ประเมินประสิทธิผลของระบบการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินความรู้ความเข้าใจและการปฏิบัติงานจริง หรือติดตามเพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีผลการประเมินต่ำกว่า

เกณฑ์ ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรใช้ทักษะหรือความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานทันที ในเรื่องการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาจใช้วิธีจับคู่เพื่อให้ความช่วยเหลือกันระหว่างครูรุ่นใหม่ กับครูรุ่นเก่า สํารวจความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งจะช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่า คุณภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม

5) จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรง ตำแหน่งสำคัญในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง อาทิ กำหนด วาระในการผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำ หน้าที่แทนกันได้ โดยอาจให้บุคลากรเป็นผู้เสนอชื่อและผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาในขั้น สุดท้าย ใช้วิธีการแต่งตั้งบุคลากรในตำแหน่งผู้ช่วยและมอบหมายให้ทำงานบางส่วนแทน โดยเรียนรู้จากผู้ดำรงตำแหน่งเดิม สนับสนุนให้บุคลากรที่ได้รับการวางตัวในการดำรง ตำแหน่งทางการบริหารในอนาคตได้ศึกษาเพิ่มเติมด้านการบริหารการศึกษา ในกรณีการ สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง สถานศึกษาที่สังกัดมูลนิธิหรือองค์การทางการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้คัดเลือก และเตรียมความพร้อมให้แก่บุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง สำคัญ โดยจัดโครงการฝึกอบรมภาวะผู้นำ การมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง การ พัฒนาภาวะผู้นำ โดยพัฒนาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญของสถานศึกษาเพื่อเป็นแกนหลักในการ อบรมบุคลากรในสถานศึกษา

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

1) วางแผนในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรโดยใช้วิธีการ ที่หลากหลาย อาทิ การจัดทำแบบสำรวจ การทำวิจัย การอภิปรายกลุ่ม การประชุมแบบ ไม่เป็นทางการ การสังเกต พูดคุย เป็นต้น

2) นำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงาน อาทิ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ความสัมพันธ์และสร้างความภาคภูมิใจ การสร้างความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัว การจัดทำทัศนศึกษา การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล การสนับสนุนให้มีโอกาสเผยแพร่ ผลงานทั้งในระดับโรงเรียนและระดับชาติ การจัดระบบการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ การให้โอกาสที่เท่าเทียมกันและการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

1) สำรวจและประเมินความต้องการของสถานศึกษาเพื่อจัดทำแผนงานรองรับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยพิจารณาปัจจัยต่างๆ อาทิ ระบบงาน การบรรจุกลยุทธและแผนปฏิบัติการ ปริมาณงานที่ขยายเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2) จัดสรรอัตรากำลังโดยคำนึงถึงคุณลักษณะและทักษะตามขอบข่ายงาน มีแผนในการสรรหาบุคลากรทดแทนกรณีขาดบุคลากรกระทันหันโดย อาทิ การจ้างบุคลากรพิเศษ การต่ออายุหรือจ้างครูที่เกษียณอายุ เป็นต้น

3) อนุรักษ์บุคลากรโดยจัดระบบปฐมนิเทศ และฝึกอบรมบุคลากรใหม่เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยจัดครูพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ หลังจากการบรรจุแต่งตั้งจึงเข้าสู่ระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นอัตรากำลังที่มีคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

4) กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานตำแหน่ง และจัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาอาจใช้โครงสร้างบุคลากรตามนโยบายหน่วยงานต้นสังกัดเป็นหลัก และปรับปรุงให้เกิดความคล่องตัวตามบริบทของสถานศึกษา อาทิ การแยกงานที่มีภาระงานจำนวนมากออกเป็นหน่วยงานใหม่ หรือแยกหน่วยงานออกตามความสำคัญของงานและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา เป็นต้น

ข. บรรยากาศการทำงาน

1) สร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความมั่นคงปลอดภัย อาทิ การจัดยามรักษาการณ์ การติดตั้งกล้องวงจรปิด การดูแลด้านสุขอนามัยให้บุคลากร การปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานเพื่อให้ความมั่นคงในด้านอาชีพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย และเกื้อหนุนการทำงาน อาทิ การจัดห้องพักรูที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกสบาย การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือในการปฏิบัติงาน การฝึกซ้อมและฝึกอบรมการรับมือกับภาวะฉุกเฉิน

2) กำหนดนโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของบุคลากรแต่ละกลุ่ม บริการและสิทธิประโยชน์โดยทั่วไป ได้แก่ สวัสดิการด้านอาหารกลางวัน สวัสดิการด้านที่พักอาศัย และเครื่องแบบ สวัสดิการ

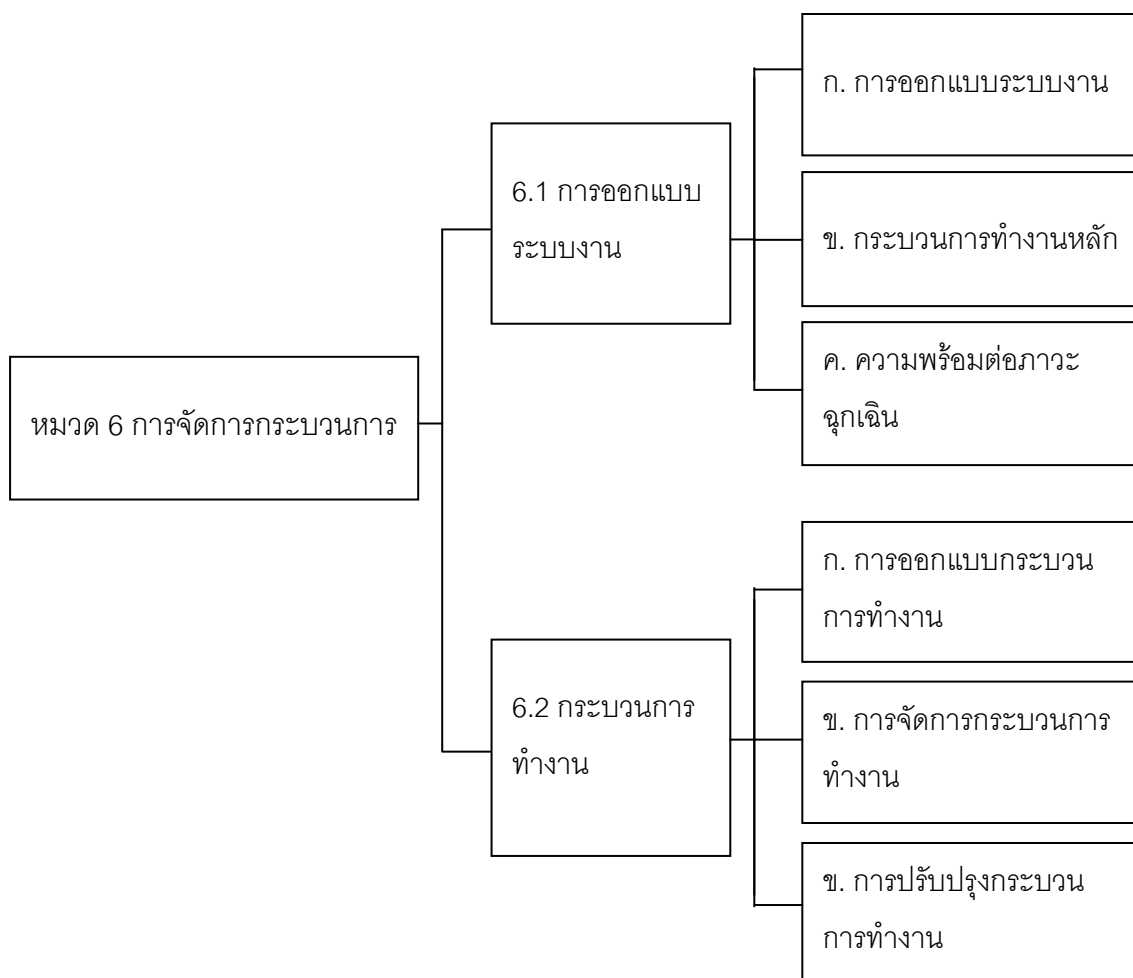
ด้านสุขภาพโดยจัดทำบัตรประกันสุขภาพ บัตรประกันอุบัติเหตุ และให้คำรักษาพยาบาลเพิ่มเติมจากที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) โครงการส่งเสริมสุขภาพร่างกายและจิตใจ โดยจัดพื้นที่และอุปกรณ์สำหรับการออกกำลังกายและการทำสมาธินอกจากนี้อาจมีเงินเพิ่มพิเศษ เช่น เงินชยัน โบสถ์ประจำปี การจัดให้ครูมีรายได้พิเศษ การจัดเงินกู้ไม่เสียดอกเบี้ยสำหรับการทัศนศึกษาต่างประเทศ การเตรียมความพร้อมก่อนเกษียณ บำเหน็จบำนาญและการดูแลหลังเกษียณและการจ้างงานหลังเกษียณ ทั้งนี้ควรระบุนวัตกรรมและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนการจัดหางบประมาณสำหรับสวัสดิการนั้นอาจได้มาจากหลายแหล่ง อาทิ จากงบประมาณประจำปี จากสมาคมครูและผู้ปกครอง และจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นต้น

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

ในหมวด 6 การจัดการกระบวนการนี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะตรวจประเมินวิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการออกแบบระบบงาน วิธีการในการออกแบบการจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานดังกล่าวไปสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหมวดนี้ได้รวมการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินไว้ด้วย โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 10

แผนภาพที่ 10 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 6 การจัดการกระบวนการ



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ระบบงาน (Work System) หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ที่ประสานเชื่อมโยงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลป้อนกลับ เข้าด้วยกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือพันธกิจที่สถานศึกษากำหนด

กระบวนการทำงานหลัก (Key Work Process) หมายถึง กระบวนการที่สร้างคุณค่าสำคัญที่สุดซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรส่วนใหญ่ของสถานศึกษา

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. ออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน

2. ออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา
3. จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลักที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
4. ออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน
5. ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล
6. จัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกันการจัดการการแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสมรัดกุม
7. ออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยงและการสูญเสียรวมทั้งระยะเวลา
8. จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน
9. ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้
10. นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ
11. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเกี่ยวกับหลักสูตร และบริการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทิศทางการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงสุด
12. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม
13. นำผลการทบทวนการดำเนินงานมาปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

6.1 การออกแบบระบบงาน

ก. การออกแบบระบบงาน

- 1) กำหนดระบบงานสำคัญและกระบวนการที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และครอบคลุมพันธกิจทุกด้านของสถานศึกษา โดยคำนึงถึงการเชื่อมโยงระบบต่างๆ ชี้ความสามารถและ

องค์ความรู้ของบุคลากร รอบระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ทรัพยากร การใช้เทคโนโลยี ช่วยลดขั้นตอนการทำงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จของสถานศึกษา

2) จัดทำคู่มือแสดงระบบงานและกลไกที่ขับเคลื่อนระบบ โดยอาจนำเสนอเป็น แผนภูมิแสดงขั้นตอนที่ต่อเนื่องของกระบวนการ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด ระยะเวลา หรือวงรอบของการดำเนินกระบวนการ ตำแหน่งผู้รับผิดชอบภารกิจแต่ละขั้นตอน และ แสดงการเชื่อมโยงกับกระบวนการอื่นที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่างระบบงานหลัก

ระบบงานวิชาการ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานกลุ่มสาระการเรียนรู้ งานทะเบียนและวัดผล งานวิจัยและพัฒนา งานวิจัยในชั้นเรียน งานหลักสูตร งานนิเทศการสอน งานพัฒนาการเรียนการสอน งานสอนเสริม งาน English Program งานศูนย์ภาษาอังกฤษ งานสื่อนวัตกรรม เป็นต้น

ระบบงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานลูกเสือและเนตรนารี งานนักศึกษาวิชาทหาร งานกีฬา งานนักกีฬาโครงการพิเศษ งานศูนย์ดนตรี งานพัฒนาสุนทรียภาพด้านดนตรี งานศูนย์วิทยากร งานห้องสมุด งานพิพิธภัณฑ์ งานประเมินพัฒนาการปฐมวัย เป็นต้น

ระบบงานกิจการนักเรียน ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานระดับชั้น งานแนะแนว งานบริหารนักเรียนประจำ งานระเบียบวินัยนักเรียน งานส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม งานสวัสดิภาพนักเรียน งานสถานนักเรียน งานสัมพันธ์ชุมชน เป็นต้น

ระบบงานสนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ โครงการห้องเรียนสีเขียว โครงการพหุศาสตร์ นอกจากนี้ยังประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียนต่างๆ เช่น การจัดค่ายวิชาการ เป็นต้น

ระบบงานบุคลากร ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานวางแผนอัตรากำลังงานพัฒนาบุคลากร งานทะเบียนโรงเรียนและทะเบียนครู งานทะเบียนนักเรียน งานสวัสดิการบุคลากร เป็นต้น

ตัวอย่างระบบงานสนับสนุน

ระบบงานบริการ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานยาน

พาหนะและรถรับ-ส่งนักเรียน งานโภชนาการและร้านค้า งานพยาบาลและอนามัย งาน
สระว่ายน้ำ งานหอพัก งานศูนย์คอมพิวเตอร์ งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานจัดเลี้ยง
บุคคลสำคัญ งานเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ระบบงานการเงิน พัสดุครุภัณฑ์ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย
ได้แก่ งานรับและจ่ายเงิน งานบัญชีและงบประมาณ งานพัฒนาระบบและคุณภาพงาน
การเงิน-บัญชี งานตรวจสอบบัญชี งานจัดซื้อและวัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

ระบบงานอาคารสถานที่ ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งาน
บริหารอาคารและสิ่งแวดล้อม งานบริการอาคารสถานที่ งานพัฒนาภูมิทัศน์ งาน
พัฒนาแหล่งเรียนรู้ งานสาธารณูปโภค งานซ่อมบำรุง งานเทคนิค งานรักษาความ
ปลอดภัยและระบบจราจร เป็นต้น

ระบบงานธุรการประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย ได้แก่ งานทะเบียน
ธุรการ งานสารบรรณ งานสารสนเทศ งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วยกระบวนการ
ทำงานย่อยได้แก่ งานสารสนเทศ งานระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ งานบริการ
เทคโนโลยีทางการศึกษา งานพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เป็นต้น

ระบบงานประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยกระบวนการทำงานย่อย
ได้แก่ งานนโยบายและแผน งานมาตรฐานการศึกษา งานจัดโครงสร้างและระบบบริหาร
งานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน งานประเมินคุณภาพการศึกษา งานวิจัยเพื่อการบริหาร
งานจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร งานติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
งานการจัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี งานกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติ
งานตามแผนปฏิบัติงานประจำปี เป็นต้น

ข. กระบวนการทำงานหลัก

1) กำหนดกระบวนการหลักซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญสูงสุดที่ส่งผลโดย
ตรงในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร อาทิ หลักสูตร การ
จัดการเรียนรู้และการประเมินผล การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การธำรงรักษาและพัฒนา
บุคลากร เป็นต้น

2) จัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการทำงานหลัก ที่จะทำให้
ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ โดยใช้สารสนเทศด้านผู้เรียนในการออกแบบกระบวนการ

ทำงาน อาทิ สารสนเทศด้านความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง สมรรถนะ และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นต้น

3) จัดทำข้อกำหนดและตัวชี้วัดที่สำคัญของกระบวนการทำงานหลักที่ส่งเสริมการสร้างคุณค่าของบุคลากรและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยใช้สารสนเทศในการออกแบบกระบวนการทำงาน อาทิ สารสนเทศด้านความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง อัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร เป็นต้น

ค. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

1) วางแผนสำรองเพื่อเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน อาทิ การเกิดภัยธรรมชาติ อัคคีภัย โรคระบาด เป็นต้น โดยระบุแนวปฏิบัติที่คำนึงถึงความรวดเร็วในการตัดสินใจ ดำเนินการ การลดขั้นตอนการปฏิบัติจากภาวะปกติ ขอบข่ายการดำเนินการ บุคลากร หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ การขอความช่วยเหลือ แนวทางการฟื้นฟูสภาพ ฯลฯ

2) จัดทำคู่มือปฏิบัติงานแสดงขั้นตอนการปฏิบัติตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ ประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์ระบบป้องกันอุบัติเหตุจากแหล่งข้อมูลต่างๆ การกำหนดรูปแบบของการป้องกันภัย การประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก การสำรวจและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการป้องกันอุบัติเหตุ การดำเนินการฝึกซ้อมตามแผน และการรายงานผล

3) เตรียมความพร้อมสำหรับผู้เรียนและบุคลากร ได้แก่ การฝึกซ้อมเมื่อตกอยู่ในเหตุการณ์ฉุกเฉิน การให้ความรู้เรื่องการปฏิบัติตนเมื่อเกิดภัยธรรมชาติ โรคและการป้องกันดูแลสุขภาพ การฉีดวัคซีนป้องกันโรคติดต่อให้ผู้เรียน

6.2 กระบวนการทำงาน

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน

1) ออกแบบกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและองค์ความรู้ของสถานศึกษา

2) ออกแบบกระบวนการทำงานหลักที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน โดยกำหนดขั้นตอนของกระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นไปจนถึงการบรรลุเป้าหมาย และใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการออกแบบ ดังตัวอย่างกระบวนการทำงานด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ต่อไป

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน โดยศึกษาจากข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล ผลการประเมินระดับชาติ ข้อมูลการประเมินการจัดการเรียนรู้ของครู

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลมาพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามเป้าหมาย และมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 จัดอบรมครูด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ทบทวนผลตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 4 ทบทวนผลการสอบของผู้เรียนและคั่นหานักเรียนที่มีความเสี่ยงด้านผลการเรียนเพื่อแก้ไขปรับปรุงโดยการสอนซ่อมเสริม และจัดครูพี่เลี้ยงหรือครูที่ปรึกษาเพื่อดูแลอย่างใกล้ชิด

ขั้นตอนที่ 5 ทบทวนผลการดำเนินการกับตัวชี้วัดและข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ด้วยวงจรบริหารแบบ PDCA หรือ ADLI มีการเทียบเคียงผลลัพธ์กับแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษาอื่นๆ การศึกษาดูงาน ฝึกอบรม และติดตามงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเรียนรู้กระบวนการหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ สำหรับการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 7 เมื่อปรับปรุงกระบวนการจนบรรลุเป้าหมายแล้ว พัฒนาให้เป็นแผนภูมิกระบวนการทำงานที่แสดงมาตรฐานการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

3) กำหนดกระบวนการสนับสนุนและออกแบบให้สามารถตอบสนองของกระบวนการหลักหรือการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน อาทิ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานห้องสมุด งานแนะแนว เป็นต้น

4) จัดทำคู่มือแสดงกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน สำหรับถ่ายทอดสู่บุคลากรและใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานทั่วทั้งสถานศึกษา

ข. การจัดการกระบวนการทำงาน

1) นำกระบวนการที่ออกแบบถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติและกำกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อกำหนด รวมทั้งจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน ป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน

2) ติดตามงานและทบทวนผลการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นไปตามระบบและการติดตามอย่างไม่เป็นทางการ มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันการ

ทำงานซ้ำซ้อน ตรวจสอบอย่างเป็นระบบตามสายงาน จัดประชุมเพื่อติดตามงานเป็นระยะ กำหนดรอบเวลาและปฏิทินในการปฏิบัติและติดตามงาน โดยระบุไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน

ค. การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

1) นำผลการประเมินที่สำคัญเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการประเมินวิธีการจัดการเรียนรู้ของครู เป็นต้น

2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษา ประสพการณ์และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการเปรียบเทียบกับสถานศึกษาที่มีการดำเนินการคล้ายกันเพื่อศึกษาวิธีการทำงาน มีการตรวจสอบเพื่อปรับปรุงกระบวนการด้วยวิธีการประชุม จัดศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ จัดอบรมโดยบุคลากรของสถานศึกษาในเครือข่ายเดียวกันที่ประสบความสำเร็จ หรือมีความเป็นเลิศในด้านที่สถานศึกษามีความต้องการปรับปรุง ศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การจัดการนิเทศหรือวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ระหว่างเพื่อนครู จัดรูปแบบการ สอนร่วมในระบบพี่เลี้ยง

หมวด 7 ผลลัพธ์

(ก) องค์ประกอบในการตรวจประเมิน

หมวด 7 ผลลัพธ์นี้ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจะตรวจ ประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงรวม 6 ด้าน ดังนี้

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน จะตรวจประเมินผลลัพธ์หลักๆ ด้านการเรียนรู้ ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่างๆ สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม รวมถึงการทำให้เกิดคุณค่าซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจและความผูกพันของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะตรวจประเมินผลลัพธ์ ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่แสดงผลสำเร็จของสถานศึกษา ในการสร้างความพึงพอใจแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความความผูกพันระยะยาว

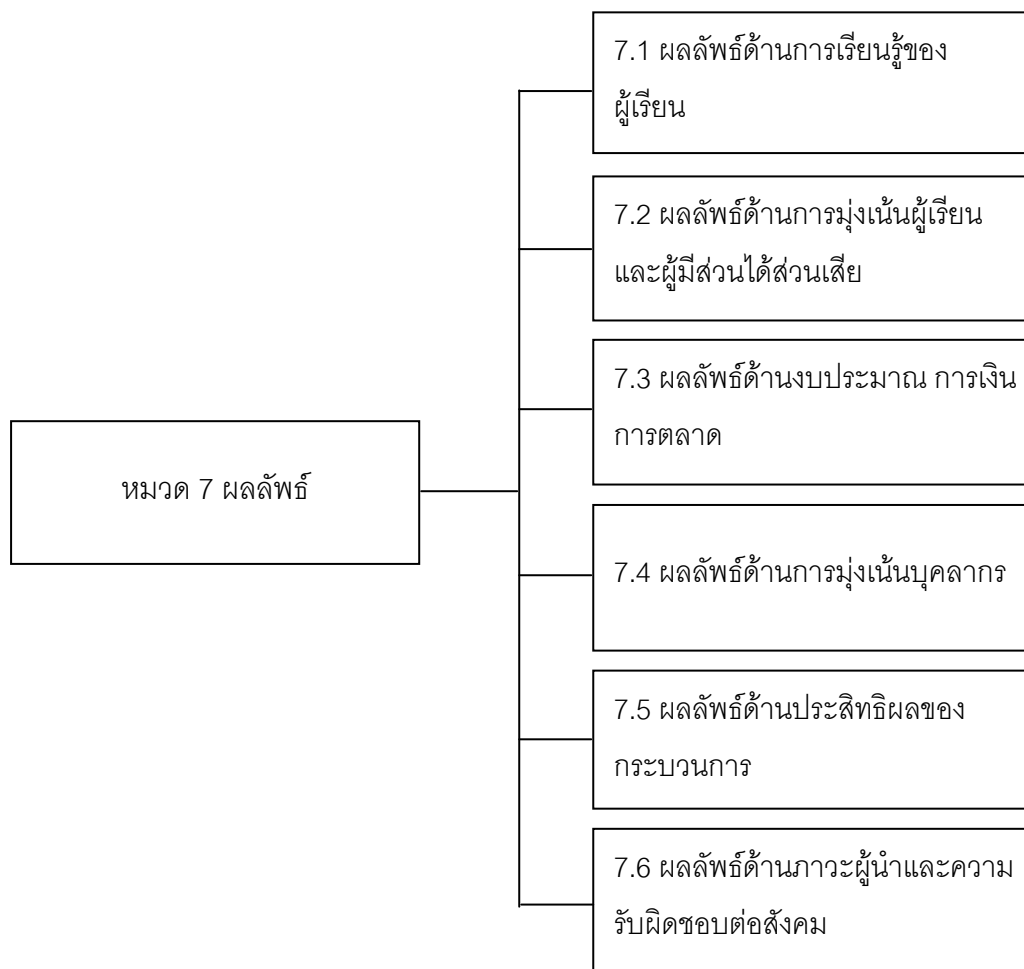
7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ จะตรวจ ประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ ที่สำคัญ เพื่อให้ เข้าใจถึงการบริหารจัดการและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรทางด้านการเงิน ความมั่นคงทาง การเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสทางการตลาด

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร จะตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษาสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มุ่งเน้นการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและความเอื้ออาทรต่อบุคลากร

7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ จะตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของระบบงาน และกระบวนการทำงานต่างๆ

7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ จะตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ จริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชน โดยมีองค์ประกอบในการตรวจประเมินดังแผนภาพที่ 11

แผนภาพที่ 11 องค์ประกอบในการตรวจประเมินของหมวด 7 ผลลัพธ์



(ข) คำศัพท์สำคัญของหมวด 7 ผลลัพธ์

ผลลัพธ์ (Results) หมายถึงผลที่เกิดจากการดำเนินการ

มาตรฐานเทียบเคียง (Benchmark) หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการเปรียบเทียบกระบวนการ หรือผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ เพื่อนำผลเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์การ

(ค) แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

1. จัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ

2. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง

3. จัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินรวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ
5. จัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาค้ำคลึงกัน
6. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร
7. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ
8. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร
9. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการหรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร
10. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานที่สำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา
11. จัดทำรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน
12. จัดทำรายงานผลสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
13. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การกระทำของผู้บริหารและการดำเนินการอย่างโปร่งใส
14. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การรับรองมาตรฐาน
15. จัดทำรายงานการปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมและพฤติกรรมที่ขัดจริยธรรม
16. จัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสนับสนุนชุมชน

(ง) ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ในสภาพจริง

ด้านเนื้อหาของรายงาน

- 1) ผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนที่ควรนำเสนอ อาทิ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบหรือการแข่งขันระดับชาติหรือระดับนานาชาติ ผลการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น คุณลักษณะที่พึงประสงค์และสมรรถนะสำคัญตามมาตรฐานสากล เป็น

ต้น โดยนำเสนอในรูปแบบสถิติเชิงเปรียบเทียบย้อนหลังเพื่อแสดงแนวโน้ม และมาตรฐานเทียบเคียง(Benchmark) กับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม

2) ผลลัพธ์สำคัญด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ควรนำเสนอ อาทิ ผลการสำรวจและประเมินความพึงพอใจ ความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานตามกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษา เช่น หลักสูตร การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การบริการทางการศึกษาอื่นๆ จำนวนผู้เรียนที่สร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา

3) ผลลัพธ์สำคัญด้านงบประมาณ การเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการที่ควรนำเสนอ อาทิ งบประมาณในการบริหารจัดการ การวัดต้นทุนต่อหน่วย ความคุ้มค่าของงบประมาณ การลดหรือประหยัดค่าใช้จ่าย เงินทุนสำรองและกองทุน ค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้เรียน อัตราเพิ่มลดของจำนวนผู้เรียน จำนวนผู้รับบริการทางการศึกษาที่สถานศึกษาจัดขึ้นใหม่ เป็นต้น

4) ผลลัพธ์สำคัญด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ที่ควรนำเสนอ อาทิ ผลการสำรวจและประเมินความผูกพันกับสถานศึกษา ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานตามกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของสถานศึกษา สภาพแวดล้อมในการทำงานตามประเภทของบุคลากร การส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรม อัตราการคงอยู่และการลาออก การขาดงาน ข้อย้องเรียน จำนวนผู้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากการพัฒนาผู้นำของสถานศึกษา เป็นต้น

5) ผลลัพธ์สำคัญด้านประสิทธิผลของกระบวนการที่ควรนำเสนอ อาทิ ประสิทธิภาพและนวัตกรรมของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เช่น การจัดทำหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวนนวัตกรรมของหลักสูตรที่สร้างขึ้นใหม่ บริการส่งเสริมการเรียนรู้ บริการทางการศึกษาอื่นๆ ผลลัพธ์การลดรอบเวลาในการดำเนินการควบคุมต้นทุน เป็นต้น

6) ผลลัพธ์สำคัญด้านภาวะผู้นำที่ควรนำเสนอ อาทิ การบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบภายในหรือการตรวจสอบโดยภาครัฐ การช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ การรับรู้ของชุมชนเกี่ยวกับชื่อเสียงกิตติศัพท์ของสถานศึกษา เป็นต้น

ด้านการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงาน

- 1) กำหนดให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำรายงานประเมินตนเอง โดยมีการออกแบบแบบบันทึกการรายงานผลการดำเนินการเพื่อให้เป็นเอกภาพเดียวกันทั้งสถานศึกษา
- 2) กำหนดคณะบุคคลหรือหน่วยงานทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลหรือรายงานจากฝ่ายต่างๆ เพื่อจัดทำรายงานประเมินตนเอง
- 3) เชิญผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการเขียน เพื่อให้เนื้อหาในรายงานมีความสมบูรณ์ และตรวจสอบความถูกต้องตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- 4) จัดทำปฏิทินกำหนดระยะเวลาในการประชุมชี้แจงและการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 5) เรียบเรียงรายงานและจัดเกลาเนื้อหาในรายงานให้เป็นแนวเดียวกันทั้งฉบับ และตรวจสอบความถูกต้อง จากนั้นจึงนำเสนอผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ

ด้านกลวิธีการเขียนรายงาน

มิติด้านกระบวนการหมวด 1- หมวด 6 ต้องเขียนอธิบายให้เห็นว่า วิธีการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมีการวางแนวทางที่เป็นระบบ (Approach) มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) มีการตรวจประเมินและเรียนรู้ (Learning) และมีการปรับปรุงโดยบูรณาการกระบวนการทุกด้าน (I-Integration) ตามประเด็นพิจารณาและคำถามที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนด

ส่วนมิติด้านผลลัพธ์นั้น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศระบุปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 4 ด้าน การรายงานผลจึงต้องนำเสนอตามปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ ระดับ (Level) แสดงข้อมูลผลการดำเนินการในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายแนวโน้ม (Trends) แสดงข้อมูลสารสนเทศ อัตราการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการคงผลการดำเนินการที่ดี เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ในแต่ละช่วงเวลาต่อเนื่องกัน การเปรียบเทียบ (Comparisons) แสดงผลการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยเทียบกับระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม เช่น สถานศึกษาในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือเทียบกับมาตรฐานของสถานศึกษาที่เป็นผู้นำ การบูรณาการ (Integration) แสดงความสอดคล้องหรือเชื่อมโยงของผลลัพธ์กับข้อกำหนดหลัก เป้าหมาย วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดสำคัญของมิติกระบวนการหมวด 1-6 และแสดงข้อมูลที่ครอบคลุมผลลัพธ์ทุกกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ด้านรูปแบบการแสดงผลลัพธ์

แสดงผลในเชิงสถิติด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่ายและเห็นภาพของผลลัพธ์อย่างชัดเจน เช่น การใช้ตาราง กราฟ ฯลฯ ที่แสดงระดับผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือมาตรฐานเทียบเคียงที่เหมาะสมหรือค่าที่แสดงแนวโน้มที่ต่อเนื่อง

6. ข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ สถานศึกษามีสภาพการปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศในภาพรวมเฉลี่ยในระดับมากที่สุด และมีสภาพปัญหาการปฏิบัติในภาพรวมเฉลี่ยในระดับน้อย รวมทั้งมีวิธีดำเนินการและการสร้างนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่แนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศได้นอกจากนี้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาาร่างแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศฉบับสมบูรณ์ ผลงานวิจัยนี้จึงน่าจะเป็นตัวอย่างที่นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรทางการศึกษาและสถานศึกษาที่มุ่งหวังความเป็นเลิศ หรือต้องการยกระดับการประกันคุณภาพเข้าสู่มาตรฐานสากล รวมถึงเป็นแนวทางสำหรับการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้สำหรับหน่วยงานในระดับกำหนดนโยบาย

6.1.1 การสนับสนุนโรงเรียนเอกชนที่มีความพร้อมให้ยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 2 อิงสถานศึกษาในระดับดีมาก มีสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในระดับมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร รองลงมาคือหมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ และหมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ตามลำดับ อีกทั้งในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า สถานศึกษามีนวัตกรรมการประกันคุณภาพภายในส่วนใหญ่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด น่าจะพิจารณาในการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนที่มีความพร้อม

ได้เกิดการพัฒนาคูณภาพทั่วด้านอย่างสมบูรณ์ โดยใช้ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติที่ผู้วิจัย นำเสนอเป็นแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน

6.1.2 การใช้ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการคุณภาพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานได้ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) โดยประยุกต์แนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) มาเป็นแนวทางพัฒนาระบบ บริหารจัดการคุณภาพของสถานศึกษา ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้น ฐานสามารถประยุกต์ใช้ตัวอย่างวิธีการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นแนวทางในการบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบ ให้เกิดเป็นรูปธรรมได้

6.2 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้สำหรับหน่วยงานในระดับผู้ปฏิบัติ

6.2.1 การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในการ ยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากการวิจัยพบว่า สภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนิน การที่เป็นเลิศด้านการนำองค์การในภาพรวมมีสภาพการปฏิบัติในระดับมากที่สุด และ ข้อมูลเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและ สร้างความผูกพันกับบุคลากร ซึ่งถือเป็นต้นทุนสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การ ยกระดับการประกันคุณภาพภายในให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็น เลิศตามมาตรฐานสากล ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการด้วยตนเองในการสร้าง วิสัยทัศน์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และฝึกอบรมพัฒนาตนเองเพื่อสร้างความ เข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้ง เป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ กำกับติดตาม สนับสนุน อำนวยความสะดวก แนะนำ ดูแล และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อบรรลุเป้าหมายในการยกระดับการประกัน คุณภาพเข้าสู่ระดับมาตรฐานสากล

6.2.2 การปรับปรุงพัฒนาวิธีการเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายใน เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า สถานศึกษามีสภาพการปฏิบัติในหมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ เป็นลำดับสุดท้าย ในขณะที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้ความสำคัญเป็นลำดับที่ 3 โดยมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศถือว่าหมวด 4 เป็นพื้นฐานของระบบ ที่จะช่วยให้สถานศึกษามีการจัดการที่มีประสิทธิผลและปรับปรุงพัฒนาผลการดำเนินงาน โดยการใช้สารสนเทศที่เป็นจริง ทันสมัยและมีองค์ความรู้ที่สถานศึกษาสร้างขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ยังพบว่าในหมวด 7 ผลลัพธ์ มีสภาพการปฏิบัติในลำดับเกือบสุดท้าย ในขณะที่ เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก โดยมุ่งหวังให้มีการรายงานผลลัพธ์ที่แสดงระดับผลการดำเนินการ (Level) แนวโน้มการปรับปรุงหรือการคงไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (Trends) การเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม (Comparisons) และการบูรณาการที่ครอบคลุมทั่วถึงของผลลัพธ์ (Integration) ฉะนั้นทั้ง 2 หมวดนี้จึงต้องมีการดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกัน โดยดำเนินการวัดผลและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานของหมวดต่างๆ ตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และนำเสนอรายงานให้ครอบคลุมปัจจัยที่กล่าวข้างต้น ดังนั้นสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากลจึงควรพิจารณาในการปรับปรุงวิธีดำเนินการของการวัดผล การวิเคราะห์ และจัดการความรู้ รวมทั้งผลลัพธ์และการนำเสนอผลลัพธ์ตามที่ได้มีการเสนอแนะไว้ในงานวิจัยนี้ เพื่อให้การยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศเป็นไปอย่างสมบูรณ์

6.2.3 การดำเนินการยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในช่วงการเปลี่ยน ผ่าน

จากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลทุกแห่งปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติมพ.ศ.2545 โดยดำเนินการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก ด้วยมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช) และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา (องค์การมหาชน)(สมศ.) ซึ่งทั้งสองหน่วยงานนี้มีแนวดำเนินการไปในทิศทาง

เดียวกัน และเป็นมาตรฐานที่ใช้กับสถานศึกษาทุกระดับคุณภาพ และจากการศึกษาเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ของ สมศ. กับประเด็นพิจารณาในการประเมินคุณภาพของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศพบว่า ข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายรายการไม่ปรากฏในตัวบ่งชี้ของ สมศ. รวมทั้งรูปแบบการจัดทำรายงานเพื่อสะท้อนสภาพการปฏิบัติก็มีวิธีการที่แตกต่างกัน

ดังนั้นสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล โดยอิงเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรปรับปรุงการประกันคุณภาพภายในโดยดำเนินการทั้งระบบ และการดำเนินการในช่วงเปลี่ยนผ่านเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจหลักการและวิธีการซึ่งค่อนข้างเป็นเทคนิคที่ซับซ้อน ดังที่ อภิสิทธิ์ ทรงแถบพิตร (2550) ซึ่งได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษาระบบ มัลคอม บัลดริจ สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าอุปสรรคในการประเมินคือระบบการประเมินมีความละเอียดและซับซ้อน เนื้อหาบางประเด็นเข้าใจยาก ทำให้การตีความของผู้ประเมินไม่ตรงกัน ดังนั้นจึงควรจัดตั้งคณะทำงานศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และแสวงหาตัวอย่างการปฏิบัติจากสถานศึกษาที่มีการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบและได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และนำมาประยุกต์ใช้ โดยอาจคัดเลือกหน่วยงานในสถานศึกษาที่มีความพร้อมในการปฏิบัติการนำร่อง และขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป ในระยะแรกอาจต้องอิงอาศัยเอกสารจากต่างประเทศ ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจและสื่อสารทิศทางของสถานศึกษา เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำในการดำเนินการ และจัดให้มีการวิจัยสถาบันเพื่อสำรวจสภาพการดำเนินการของสถานศึกษาและประเมินเบื้องต้นว่า สถานศึกษามีหรือไม่มี การปฏิบัติตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และปรับปรุงให้เกิดผลตามที่กำหนด รวมถึงสำรวจทัศนคติของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาแนวทางในการสื่อสารและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม จากนั้นทดลองนำข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษามาจัดให้อยู่ในรูปแบบของการเขียนรายงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อศึกษาสภาพการเขียนรายงานการศึกษาตนเอง (Self Study Report – SSR) หรือ รายงานประเมินตนเอง (Self Assessment Report – SAR) ทั้งที่เป็นจุดเด่น และจุดด้อยที่ยังไม่เป็นไปตามเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศและดำเนินการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน

ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายในนั้น จะมีภาระงานจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง สถานศึกษาที่เป็นแหล่งข้อมูลส่วนใหญ่จะมีหน่วยงานด้านการประกันคุณภาพ หรือหน่วยงานด้านนโยบายและแผนอยู่ในโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งน่าจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปโดยสะดวก สำหรับสถานศึกษาที่ฝากงานประกันคุณภาพไว้ที่หน่วยงานอื่น น่าจะจัดตั้งหน่วยงานดังกล่าวขึ้นเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.4 การจัดทำรายงานประเมินตนเองตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

จากการวิจัยพบว่า สถานศึกษาจัดทำรายงานการประเมินตนเองหรือรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดกำหนดเป็นหลัก โดยมีความสอดคล้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) แต่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการรายงานตามข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ดังนั้นสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดทำรายงาน ซึ่งเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ได้กำหนดประเด็นพิจารณาเป็นคำถามเพื่อเป็นแนวทาง ทั้งนี้สถานศึกษาจะต้องศึกษาคู่มือเพื่อทำความเข้าใจศัพท์ทางเทคนิค คำอธิบายแนวทางการเขียนรายงานตามมิติด้านกระบวนการและมิติด้านผลลัพธ์ นอกจากนี้จะต้องศึกษาระบบการให้คะแนนและขั้นตอนการพัฒนากระบวนการให้มีความสมบูรณ์จากสภาพการปฏิบัติงานในลักษณะการตั้งรับปัญหา ไปสู่การปฏิบัติงานที่เริ่มเป็นระบบมากขึ้น การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน และการปฏิบัติงานที่มีการบูรณาการ ตามลำดับ

6.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

6.3.1 การวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งส่วนใหญ่บริหารงานภายใต้การดูแลสนับสนุนโดยมูลนิธิ ซึ่งมีเครือข่ายความร่วมมือช่วยเหลือกันอย่างดี จึงควรวิจัยเพิ่มเติมในสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในจังหวัดหรือเขตการศึกษาอื่นๆ สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมทั้งสถานศึกษาที่บริหารโดยเจ้าของเดี่ยว ซึ่งจะทำให้ได้แนวทางที่เป็นตัวอย่างสำหรับการยกระดับการประกันคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาที่มีบริบทต่างกัน

6.3.2 จากการศึกษารวบรวมพบว่า กระทรวงศึกษาธิการมีความมุ่งหมายที่จะให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้รับการยกระดับเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) ได้บริหารงานด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และได้จัดทำคู่มือการบริหารคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ จึงควรมีการวิจัยแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในของกลุ่มสถานศึกษาดังกล่าวซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศ

6.3.3 จากข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการประชุมกลุ่ม (focus group) ที่เห็นว่า ในการจัดทำเครื่องมือเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลควรแปลงคำถามให้มีเนื้อความที่เข้าใจง่าย เพราะแต่ละคำถาม เป็นเทคนิคของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้ตอบอาจตอบแบบไม่เข้าใจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพิ่มเติมว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศที่ใช้ในงานวิจัยนี้ อ้างอิงจาก 2009 – 2010 : The Baldrige National Quality Program : Education Criteria for Performance Excellence ซึ่งเป็นเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา แปลและเรียบเรียงโดย สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา บางตอนเป็นศัพท์เทคนิคและอาจมีเนื้อความที่เข้าใจยากเนื่องจากระบบการทำงานและวิถีคิดของประเทศตะวันตกมีความแตกต่างจากประเทศไทย ในการทำการวิจัยที่อิงเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศดังกล่าวจึงควรมีการแปลงคำถามและศัพท์ทางเทคนิคต่างๆ ให้มีเนื้อความที่เข้าใจง่าย โดยพิจารณาบริบทการจัดการศึกษาในประเทศไทยร่วมด้วย เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบที่ได้เกิดจากความเข้าใจอย่างแท้จริงของผู้ตอบคำถาม

6.3.4 จากผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเขียนรายงานการประเมินตนเองโดยใช้แบบ (Templet) ที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนกำหนดเป็นหลัก และเพิ่มเติมข้อมูลที่สถานศึกษาต้องการเสนอ ซึ่งไม่สะท้อนมิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์ตามระบบการประเมินและการให้คะแนน ที่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศกำหนดอย่างสมบูรณ์ จึงควรมีการทำวิจัยเพื่อเสนอแนวทางในการปรับวิธีการเขียนรายงานการประเมินตนเองตามแนวทางของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่สะท้อนสภาพของมิติกระบวนการ (ADLI) และตัวชี้วัดสำคัญของผลลัพธ์การดำเนินการ (LeTCI)

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553. ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนที่ 23 ก [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/RKJ/index/index.htm> [1 มกราคม 2554]

ขอนแก่น, มหาวิทยาลัย(ผู้แปล). กรณีศึกษา วิทยาลัยริชแลนด์: Richland College. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีการศึกษา 2549 . ขอนแก่น: สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน . คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน . คู่มือแนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือการประเมินผลภายในของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา: การออกแบบระบบการประเมินผลภายใน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ,สำนักงาน. แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา: เพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี, 2543.

คณะกรรมการการอุดมศึกษา, สำนักงาน. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2552.

จงดี แซ่ตัน. การวิเคราะห์ความเหมาะสมของวิธีการประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาในการประเมินผลภายในของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

จุฑาทิพย์ ภาวพบ. การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547

ชำนาญ เหล่ารักผล. ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2554.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2544.

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. TQM กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2545.

นภสร ตันปัทมดิลก. การดำเนินงานของโรงเรียนต้นแบบที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ: การศึกษาแบบ
ข้ามกรณี. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

นรรัตน์ รุกขมธุร์. รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนราชินีบน, สัมภาษณ์, 29 มิถุนายน 2554.
บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. รายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา
ประจำปีการศึกษา 2552 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.opec.go.th>
[4 พฤษภาคม 2553]

ปิยะธิดา วรญาโณปกรณ์. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมการเสริมสร้างพลังอำนาจครู ในโรงเรียนสังกัด
สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต,
ภาควิชาวิจัยและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

ผู้สดี แจ่มวันสุข. ผู้อำนวยการ โรงเรียนสีตบุตรบำรุง, สัมภาษณ์, 30 มิถุนายน 2554.

“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542” (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา
เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 12.

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546” (2546, 6 กรกฎาคม)
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 62 ก. หน้า 14.

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์, รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวโน้มเพื่อการวิจัยและพัฒนา
การศึกษาสำหรับอนาคต. กรุงเทพฯ : สกศ., 2549.

พร็ิมรส มาริประสิทธิ์. ผู้อำนวยการ โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2554.

พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. วัดรอยเท้าช้าง. กรุงเทพฯ: พีระเชล แอนด์ เซอริวิส, 2542.

มนัสวีร์ โนนห้าวร. การประเมินตัวบ่งชี้มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: การ
ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกระบวนการลำดับลดหลั่น. วิทยานิพนธ์ปริญญา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

มาลีรัตน์ บุญอนันตบุตร. ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา, สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2554.

- เมชวิน พุ่มมาลี. การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อการประกันคุณภาพและรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทนอกระบบโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม และปริญญช แยมวงษ์. เกณฑ์คุณภาพการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ. 2550.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/framework/from% 20tape.pdf](http://www.mua.go.th/users/bhes/front_home/framework/from%20tape.pdf) [7 มกราคม 2554]
- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2552) พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สมศ., 2552.
- رنจิต ใจมั่น. หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี, สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2554.
- เรืองศิริ สิงหเดช. ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชินี, สัมภาษณ์, 11 กรกฎาคม 2554.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษาในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2554-2559) : ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ: สกศ., 2551.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552-2561) กรุงเทพฯ: สกศ., 2552.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2551 กรุงเทพฯ: สกศ., 2552.
- เลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, สำนัก เรียนจากแชมป์เพื่อเป็นแชมป์สำหรับองค์กรการศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2549
- วรภัทร ภูเจริญ. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :พิมพ์ดี, 2544.
- วันชัย ศิริชนะ. การพัฒนารูปแบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำหรับสถาบันอุดมศึกษาในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา, 2536.
- วิภาวดี ชีวะผลานุกรณ์. ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย, สัมภาษณ์, 7 มิถุนายน 2554.

- วีณา อ่องแสงคุณ. การพัฒนารูปแบบการประเมินองค์การแบบสมดุคสำหรับโรงเรียนคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑล กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549
- ศิริวรรณ ไสดา. กรณีศึกษากระบวนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในของวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2546
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์
 ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2551.
- ศุภลักษณ์ เศษณะพานิช. การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษา
เอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การ
จัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สมลักษณ์ สุขเมธ. รองครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โรงเรียนพระมารดานิจจา
นุเคราะห์, สัมภาษณ์, 15 มิถุนายน 2554.
- สรกมล แจ่มจันทร์. การศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน
ประถมศึกษาศักดิ์กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
ประถมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. การศึกษามโนทัศน์และการปฏิบัติงานประเมินผลภายในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- สุวิมล ว่องวานิช. การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบ
ประเมินภายใน. งานวิจัยได้รับรางวัลสภาวิจัยแห่งชาติ ผลงานวิจัยดีเยี่ยม ประจำปี
2545.
- สุวิมล ว่องวานิช. รายงานการวิจัยและพัฒนาระบบการประเมินผลภายในของสถานศึกษา.
 กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2543.

อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์. การพัฒนาแบบประเมินสถานศึกษาตามแนวการประกันคุณภาพการศึกษา
ระบบมัลติคอมบัลดริจสำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุขฎี
บัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
2550.

อภิสิทธิ์ ตั้งเกียรติศิลป์ และ อุดม สายะพันธุ์. ความคิดเห็นของผู้ประกอบการส่งออกไทยต่อ
มาตรฐานสากลว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม (ISO 26000: Social Responsibility)
Opinions of Thai Exporters on ISO 26000:Social Responsibility (แหล่งที่มา:
http://www.utcc.ac.th/public_content/files/001/29_3-1.pdf [24 มกราคม 2554]
อรอนงค์ บุรณเจริญ หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานและคุณภาพ โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์.
สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2554.

ภาษาอังกฤษ

Baldrige National Quality Program(2009-2010): Education Criteria for Performance
Excellence [Online] Available from: www.baldrige.nist.gov. [2010, Nov 20]

Dissertation Abstracts International. EDUCATIONAL, ADMINISTRATION. 69, 11
(May, 2008): 4189-A, 4192-A, 4201-A.

Montgomery County Public Schools. 2010 Annual Report on Our Call to Action [Online]
Available from: www.montgomeryschoolsmd.org. [2011, Jul 10]

Sandy Hill School District Case Study. Baldrige National Quality Program 2004 [Online]
Available from: www.saq.Org [2011, Nov 27]

University of Wisconsin - Stout. 2001 Malcolm Baldrige National Quality Program
Application. [Online] Available from: www.uwstout.edu. [2011, Nov 27]

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ให้สัมภาระณ์

| ชื่อ – นามสกุล | ตำแหน่ง |
|---------------------------------------|---|
| 1. ภรดา ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี |
| 2. นางสาวนรรัตน์ รุกขมธุร์ | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนราชินีบน |
| 3. นางผุสดี แจ่มวันสุข | ผู้อำนวยการ โรงเรียนสีตบุตรบำรุง |
| 4. ดร.พริ้มรส มาริประสิทธิ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนเพ็ญสมิทธิ |
| 5. ชิสเตอร์ ดร.มาลีรัตน์ บุญอนันตบุตร | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา |
| 6. มิสร์นิจิต ใจมั่น | หัวหน้างานพัฒนาคุณภาพการศึกษา โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี |
| 7. นางเรืองศิริ สิงหเดช | ผู้อำนวยการ โรงเรียนราชินี |
| 8. นางสาววัชรภรณ์ สมองคุณ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผนงาน โรงเรียนราชินี |
| 9. ดร.วิภาวดี ชีวะผลาบุรณ์ | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 10. ดร.สมลักษณ์ สุขเมธ | รองครูใหญ่และผู้ช่วยครูใหญ่ฝ่ายบริหารงาน ทั่วไป โรงเรียนพระมารดานิจจานุเคราะห์ |
| 11. นางสาวอรอนงค์ บุรณ์เจริญ | หัวหน้าฝ่ายมาตรฐานและคุณภาพ โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์ |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญในการประชุมกลุ่มสนทนา

| ชื่อ – นามสกุล | ตำแหน่ง |
|--|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เณรยอด | ประธานสาขานิเทศ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ | อาจารย์ประจำสาขาวิชาประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร |
| 3. ดร.รุ่งทิพา แยมรุ่ง | หัวหน้าสาขาวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร และกรรมการประเมิน คุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 4. ดร.เพชรฯ พิพัฒน์สันติกุล | อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ |
| 5. ดร.ชำนาญ เหล่ารักผล | ผู้อำนวยการ โรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี |
| 6. ดร.วีณา อ่องแสงคุณ | ผู้ช่วยครูใหญ่โรงเรียนพระมารดานิจจา นุเคราะห์ |
| 7. ดร.วิภาวดี ชีวะผลาบุรณ์ | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |
| 8. ดร.นภาเดช บุญเชิดชู | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านโป่งคุณูปถัมภ์ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี |
| 9. ดร.อาทิพย์ สอนสุจิตรา | มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย |
| 10. ดร.อัญชลี ประกายเกียรติ | ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีวัดอัสสัมชัญ |
| 11. อาจารย์สุนนรัตน์ อัครกมล | ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ |

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ/ ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

| ชื่อ – นามสกุล | ตำแหน่ง |
|--------------------------|--|
| 1. ดร.รุ่งทิภา แยมรุ่ง | หัวหน้าสาขาวิชาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒ ประสานมิตร และกรรมการประเมิน คุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 2. ดร.นภาเดช บุญเชิดชู | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบ้านโป่งคุณูปถัมภ์ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี |
| 3. นางฐิติมา นิติกวรรกุล | รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารบุคคลและ ประกันคุณภาพ โรงเรียนวัดบ้านโป่งคุณูปถัมภ์ อ.บ้านโป่ง จ.ราชบุรี |
| 4. นางพรณี จินตมาศ | หัวหน้างานทะเบียนและวัดผล โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย |
| 5. นางทศพร ไกรฤกษ์ | ครูวิทยาศาสตร์โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย การศึกษาและประสบการณ์ด้าน สถิติและการวิจัย |

ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 1899



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.รุ่งทิวา เข้มรุ่ง

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวนันท์ แดงประไพ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง "การศึกษา
แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาน
ศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการ
นี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดกับท่าน
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป
และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศบ 0512.6 (2771)/54-1900

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสุนันท์ แดงประไพ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาแนวทางการ ขกระดับการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาด ใหญ่ในกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้อง เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับผู้บริหาร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้ นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อประโยชน์ ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/54- 1902



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ

ด้วย นางสุนันท์ แดงประไพ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษา
แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ของสถาน
ศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการ
นี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ กับผู้อำนวยการโรงเรียน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน
ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ
ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

ฝ่ายวิชาการ หลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612

ที่ ศร 0512.6(2771)/54-3559

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2554

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสุนันท์ แดงประไพ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการศึกษาวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา
แนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถาน
ศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการ
นี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 14 กันยายน 2554 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมตึกทวิ
ปัญญา โรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุม ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

แบบสอบถามความคิดเห็น
เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการประกันคุณภาพภายใน
ตามองค์ประกอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มุ่งสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จำนวน 2 เรื่อง ดังนี้

1.1 สถานศึกษาของท่านมีการปฏิบัติตามข้อความแต่ละรายการในระดับใด

โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติจนครบทุกข้อ ดังนี้

- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติในรายการนั้น

1.2 สถานศึกษาของท่านมีสภาพปัญหาในการปฏิบัติตามข้อความแต่ละรายการในระดับใด

โดยมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปัญหาในการปฏิบัติจนครบทุกข้อ ดังนี้

- 4 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมากที่สุด
- 3 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับมาก
- 2 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้นในระดับน้อยที่สุด
- 0 หมายถึง ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติรายการนั้น

2. คำตอบของท่าน ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อตัวท่านหรือโรงเรียนของท่าน

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ปริญญาตรี สาขา.....
ปริญญาโท สาขา.....
ปริญญาเอก สาขา.....
 อื่นๆ(โปรดระบุ).....
1. ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้จัดการ รอง/ ผู้ช่วยผู้จัดการ
 ผู้อำนวยการ/ ครูใหญ่ รอง/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
 อื่นๆ (โปรดระบุ).....
2. ส่วนงานที่กำกับดูแล แผนกประถม แผนกมัธยม
 แผนกประถมและมัธยม
3. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันปี

ตอนที่ 2 รายการที่ปฏิบัติเพื่อการประกันคุณภาพภายใน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จำนวน 7 หมวด ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

(นियามศัพท์สำคัญตามเอกสารแนบท้ายแบบสอบถาม)

หมวด 1 การนำองค์การ

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|--|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 1.1 | ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 1.2 | ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 1.3 | ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมไปยังบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 1.4 | ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมีจริยธรรม | | | | | | | | | | |
| 1.5 | ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินงานและกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม | | | | | | | | | | |
| 1.6 | ผู้บริหารระดับสูงมีการพัฒนาและเสริมสร้างความเป็นผู้นำของตนเอง | | | | | | | | | | |
| 1.7 | ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดและพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 1.8 | ผู้บริหารระดับสูงจัดระบบการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร | | | | | | | | | | |
| 1.9 | ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลยกย่องเพื่อส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี | | | | | | | | | | |
| 1.10 | ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญของสถานศึกษาให้บุคลากรทราบ | | | | | | | | | | |
| 1.11 | ผู้บริหารระดับสูงมีการติดตามตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงานโดยเทียบกับตัวชี้วัดในแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน | | | | | | | | | | |
| 1.12 | ผู้บริหารระดับสูงจัดทำแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 1.13 | ผู้บริหารระดับสูงใช้รูปแบบการบริหารแบบกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม | | | | | | | | | | |

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|--|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2.1 | สถานศึกษากำหนดคณะบุคคลร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 2.2 | สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ | | | | | | | | | | |
| 2.3 | สถานศึกษากำหนดสมรรถนะหลักของสถานศึกษา รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 2.4 | สถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาในการบรรลุแผนกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 2.5 | สถานศึกษาแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว | | | | | | | | | | |
| 2.6 | สถานศึกษามีการวิเคราะห์และเตรียมพร้อมเรื่องงบประมาณทรัพยากรทางการบริหารงาน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาสำหรับ แผนปฏิบัติงาน/ โครงการ/ กิจกรรม | | | | | | | | | | |
| 2.7 | สถานศึกษามีการประเมินความเสี่ยงด้านการเงินและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | |
| 2.8 | สถานศึกษามีแผนด้านอัตรากำลัง และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 2.9 | สถานศึกษากำหนดตัวชี้วัดและใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และครอบคลุมทุกกลุ่มผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 2.10 | สถานศึกษามีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกันทั้งสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 2.11 | สถานศึกษาทบทวนตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติและประเมินผลความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | |

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|--|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 3.1 | สถานศึกษามีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้าน หลักสูตรการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ ที่ตอบสนองของกลุ่มผู้เรียนปัจจุบันและดึงดูดผู้เรียนกลุ่มใหม่ | | | | | | | | | | |
| 3.2 | สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและได้ใช้ประโยชน์จากหลักสูตรบริการส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่นๆ | | | | | | | | | | |
| 3.3 | สถานศึกษามีระบบพัฒนาผู้นำและบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 3.4 | สถานศึกษาจัดระบบและกลไกการรับฟังข้อร้องเรียนของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยช่องทางหลากหลายที่สะดวกและได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว | | | | | | | | | | |
| 3.5 | สถานศึกษาแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและทันท่วงทีเพื่อให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันกับสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 3.6 | สถานศึกษาสำรวจความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำข้อมูลไปปรับปรุงการให้บริการการศึกษา | | | | | | | | | | |
| 3.7 | สถานศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าและความสำเร็จให้แก่ผู้เรียน | | | | | | | | | | |

หมวด 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 4.1 | สถานศึกษากำหนดวงรอบระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้ทันความต้องการของสถานศึกษา และทิศทางการวิจัยภายนอก | | | | | | | | | | |
| 4.2 | สถานศึกษาคัดเลือก รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ | | | | | | | | | | |
| 4.3 | สถานศึกษาทบทวนการดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ และการสร้างนวัตกรรมของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 4.4 | สถานศึกษาจัดลำดับความสำคัญของผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและก้าวกระโดด | | | | | | | | | | |
| 4.5 | สถานศึกษาถ่ายทอดการจัดลำดับความสำคัญและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมไปสู่บุคลากรทุกระดับให้ปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน | | | | | | | | | | |
| 4.6 | สถานศึกษาใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบกับทั้งผลการดำเนินงานภายในและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียงเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 4.7 | สถานศึกษานำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ | | | | | | | | | | |
| 4.8 | สถานศึกษาติดตั้งระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 4.9 | สถานศึกษาตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง เชื่อถือได้ และรักษาความปลอดภัยของข้อมูล | | | | | | | | | | |

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 5.1 | สถานศึกษาจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 5.2 | สถานศึกษามีระบบการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรโดยมีหลักเกณฑ์สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี | | | | | | | | | | |
| 5.3 | สถานศึกษามีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดมาตรฐานและความเป็นธรรม และเปิดเผยหลักเกณฑ์และผลการประเมินให้บุคลากรรับทราบ | | | | | | | | | | |
| 5.4 | สถานศึกษานำผลการประเมินไปใช้ประกอบการให้คำแนะนำบุคลากรในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และสร้างแรงจูงใจ | | | | | | | | | | |
| 5.5 | สถานศึกษาจัดทำแผนงานพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกกลุ่ม ทุกระดับ | | | | | | | | | | |
| 5.6 | สถานศึกษาจัดระบบการเรียนรู้และฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาและความต้องการของบุคลากร | | | | | | | | | | |
| 5.7 | สถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้นำความรู้และทักษะใหม่ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | |
| 5.8 | สถานศึกษาส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรที่ปฏิบัติงาน หรือที่ลาออกหรือเกษียณอายุ | | | | | | | | | | |
| 5.9 | สถานศึกษาพัฒนาและเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินการภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง | | | | | | | | | | |
| 5.10 | สถานศึกษามีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนา | | | | | | | | | | |
| 5.11 | สถานศึกษาสำรวจและนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาใช้ปรับปรุงการผูกใจบุคลากร | | | | | | | | | | |

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 6.1 | สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของผู้เรียน | | | | | | | | | | |
| 6.2 | สถานศึกษาออกแบบระบบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ และความเชี่ยวชาญหรือจุดเด่นของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |
| 6.3 | สถานศึกษาจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลัก ที่ตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต | | | | | | | | | | |
| 6.4 | สถานศึกษาออกแบบและสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงาน | | | | | | | | | | |
| 6.5 | สถานศึกษาใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียนในการปรับปรุงกระบวนการออกแบบและสร้างนวัตกรรมที่ส่งเสริมวิธีการเรียนและความใฝ่รู้ของผู้เรียนทั้งรายกลุ่มและรายบุคคล | | | | | | | | | | |
| 6.6 | สถานศึกษาจัดระบบเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภัยพิบัติ และภาวะฉุกเฉินโดยคำนึงถึงการป้องกัน การจัดการ การแก้ไข และการฟื้นฟูอย่างต่อเนื่องภายใต้มาตรการที่เหมาะสม รัศม | | | | | | | | | | |
| 6.7 | สถานศึกษาออกแบบกระบวนการทำงานให้ครอบคลุมด้านการควบคุมคุณภาพ ต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยง และการสูญเสีย รวมทั้งระยะเวลา | | | | | | | | | | |
| 6.8 | สถานศึกษาจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันความบกพร่อง และลดความซ้ำซ้อนของการทำงาน | | | | | | | | | | |
| 6.9 | สถานศึกษาควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามตัวชี้วัดที่ได้ออกแบบไว้ | | | | | | | | | | |
| 6.10 | สถานศึกษานำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการออกแบบกระบวนการจัดการ | | | | | | | | | | |

หมวด 7 ผลลัพธ์

| ลำดับ | รายการที่ปฏิบัติ | ระดับการปฏิบัติ | | | | | ระดับปัญหาในการปฏิบัติ | | | | |
|-------|---|-----------------|---|---|---|---|------------------------|---|---|---|---|
| | | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 7.1 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ในเชิงเปรียบเทียบด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนย้อนหลัง ทั้งระดับโรงเรียน ระดับชาติ ระดับนานาชาติ | | | | | | | | | | |
| 7.2 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเปรียบเทียบกับโรงเรียนคู่เทียบเคียง | | | | | | | | | | |
| 7.3 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | | | |
| 7.4 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านงบประมาณการเงิน รวมทั้งการควบคุมต้นทุนและความเข้มแข็งทางการเงิน และส่วนแบ่งนักเรียนในพื้นที่บริการ | | | | | | | | | | |
| 7.5 | สถานศึกษาจัดทำรายงานอัตราการเพิ่ม การลดของผู้เรียนในเชิงเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาลักษณะคล้ายคลึงกัน | | | | | | | | | | |
| 7.6 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านความผูกพันต่อโรงเรียนและความพึงพอใจของบุคลากร | | | | | | | | | | |
| 7.7 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและกลุ่มผู้บริหารทุกระดับ | | | | | | | | | | |
| 7.8 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านอัตรากำลังและสมรรถนะของบุคลากร | | | | | | | | | | |
| 7.9 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานและบริการหรือสิทธิประโยชน์ของบุคลากร | | | | | | | | | | |
| 7.10 | สถานศึกษาจัดทำรายงานผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานที่สำคัญที่เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ของผู้เรียนและเพิ่มผลสำเร็จของสถานศึกษา | | | | | | | | | | |

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสุนันท์ แดงประไพ เกิดวันที่ 2 พฤษภาคม 2501 ที่จังหวัดเพชรบุรี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต สาขาการมัธยมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2522 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2552 ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่งครู โรงเรียนนวมวิทย์วิทยาลัย กรุงเทพมหานคร