



รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริการการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2558



MODEL OF HIGH PERFORMANCE SCHOOL ADMINISTRATION  
UNDER LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION



YAOWARET TRAKUNWEERAYUT

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY  
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

2015

**ใบรับรองวิทยานิพนธ์**  
**บัณฑิตวิทยาลัย**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์   รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น  
ชื่อนักศึกษา            เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ  
รหัสประจำตัว           53G74650101  
ปริญญา                    ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชา                การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

..... SR ..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

..... SR ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... SR ..... ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

..... SR ..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เข้าเงิน)

..... SR ..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์)

..... SR ..... กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา)

..... SR ..... ผู้ทรงคุณวุฒิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)

..... SR .....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 18 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์       | รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง<br>สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น |
| ชื่อนักศึกษา                | เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ  |
| รหัสประจำตัว                | 53G74650101   |
| ปริญญา                      | ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต   |
| สาขาวิชา                    | การบริหารการศึกษา   |
| ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  | อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา  |
| กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ | รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์                                       |

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิธีการดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้แบบศึกษาเอกสาร ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบโดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษา จำนวน 3 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก นำผลจาก ขั้นตอนที่ 1 และ ขั้นตอนที่ 2 มาร่างรูปแบบ ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 2) การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 152 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .80 – 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น .97 ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ 5 ข้อ วัตถุประสงค์ 3 ข้อ บริบท 3 ข้อ ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงมี 5 ขั้นตอน มิติที่ 2) องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงมี 7 องค์ประกอบ และ มิติที่ 3) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษามี 4 งาน ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้มี 4 ขั้นตอน ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จและเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ 3 ข้อ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค 5 ข้อ

2) การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รูปแบบมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ 6 ข้อ วัตถุประสงค์ 3 ข้อ บริบท 7 ข้อ ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงมี 6 ขั้นตอน มิติที่ 2) องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงมี 7 องค์ประกอบ และ มิติที่ 3) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษามี 4 งาน ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้มี 4 ขั้นตอน ส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จและเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ 4 ข้อ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค 5 ข้อ

3) การตรวจสอบรูปแบบ มีการตรวจสอบ 2 ขั้นตอน (1) การตรวจสอบเชิงคุณภาพ พบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก (2) การตรวจสอบเชิงปริมาณ พบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = .24) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = .09) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = .10) ด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = .13) และด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = .15)

|                   |   |
|-------------------|---|
| Thesis Title      | Model of High Performance School Administration under Local Administrative Organization |
| Student           | Yaowaret Trakunweerayut   |
| Student ID        | 53G74650101   |
| Degree            | Doctor of Education   |
| Field of Study    | Educational Administration  |
| Thesis Advisor    | Dr.Sakda Sathapornwachana   |
| Thesis Co-Advisor | Associate Professor Dr. Sombat Khotchasit   |

### ABSTRACT

The objectives of this research were to, 1) study the components of model of high performance school administration under Local Administrative Organization, 2) develop an appropriate model of high performance school administration under Local Administrative Organization and 3) investigate model of high performance school administration under Local Administrative Organization. The research was divided into 4 phases: Phase 1: Study conceptual knowledge, theory and related documents to determine the research conceptual framework using documentary examination from. Phase 2: Develop model using field studies with 3 schools under Local Administrative Organization. The samples were 3 school administrators selected by purposive sampling. The instrument used was indepth-interview. The results from Phase 1 and Phase 2, then were brought to draft the model. Phase 3: The model investigation which was divided into 2 stages. 1) Qualitative investigation of model using focus group with 9 experts selected by purposive sampling. The tool was a rating scale questionnaire. 2) Quantitative investigation of model using 152 school administrators selected by multi-stage method. The instrument used was rating scale questionnaire with Index of Consistency (IOC) between .80-1.00 and reliability at .97. Phase 4: Improve and propose a more appropriate model. The statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation. The data were analyzed by using content analysis.

The findings were as follows:

1) The components of model of high performance school administration under Local Administrative Organization consisted of 4 parts: Part 1, an Introduction consisted of 5 principles, 3 objectives and, 3 contexts. Part 2, a model, there were 3 dimensions: dimensions 1) 5 steps of school administration to be a high performance organization, dimensions 2) 7 components of high performance organization, dimensions 3) 4 tasks of the authority of schools. Part 3, there were 4 steps of the model

implementation. Part 4, successful conditions and barrier conditions, consisted of 3 successful conditions and 5 barrier conditions.

2) Develop model of high performance school administration under Local Administrative Organization consisted of 4 parts. Part 1, an Introduction consisted of 6 principles, 3 objectives and, 7 contexts. Part 2, a model, there were 3 dimensions: dimensions 1) 6 steps of school administration to be a high performance organization, dimensions 2) 7 components of high performance organization, dimensions 3) 4 tasks of the authority of schools. Part 3, there were 4 steps of the model implementation. Part 4, successful conditions and barrier conditions, consisted of 4 successful conditions and 5 barrier conditions.

3) There were 2 results after model investigation: (1) The qualitative investigation found that; model of high performance school administration under Local Administrative Organization was overall at highest level. Considering each aspect, the utility, the appropriateness, and the accuracy were at highest level, and the feasibility was at high level. (2) The quantitative investigation, it was found that the model of high performance school administration under Local Administrative Organization was overall at highest level ( $\bar{X}$  = 4.62 , S.D. = .24). When considering in each aspect, the utility was at the highest level ( $\bar{X}$  = 4.61 , S.D. = .09), the appropriateness was at highest level ( $\bar{X}$  = 4.73 , S.D. = .10) , the accuracy was at highest level ( $\bar{X}$  = 4.84 , S.D. = .13), and the feasibility was at high level ( $\bar{X}$  = 4.28 , S.D. = .15).

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของท่าน อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ คชสิทธิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ และความช่วยเหลือในทุกขั้นตอนของการวิจัย รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุดและขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาเป็นประธานและคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้ง ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์ ให้ข้อคิดเห็น ร่วมประชุมสนทนากลุ่มและตรวจสอบรูปแบบ ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณบุคคลในครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญยิ่ง ตลอดจนเพื่อนๆ บริหารการศึกษาทุกท่านที่สนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่างๆ ด้วยดีเสมอมา ท้ายสุดนี้ประโยชน์ที่พึงได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

GRAD VRU

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ



## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | จ    |
| สารบัญ.....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง.....   | ช    |
| สารบัญภาพ.....   | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....  | 1    |
| 1.2 ปัญหาของการวิจัย.....  | 4    |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....   | 4    |
| 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 5    |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....   | 9    |
| 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....   | 10   |
| 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 20   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....  | 21   |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....   | 22   |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษา.....   | 37   |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง.....   | 62   |
| 2.4 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....                          | 148  |
| 2.5 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion).....  | 154  |
| 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 159  |
| 2.7 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นำมาสู่กรอบแนวคิด.....                               | 170  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 180  |
| 3.1 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 181  |
| 3.2 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ.....                                      | 183  |
| 3.3 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ.....                                    | 185  |
| 3.4 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ.....                          | 191  |

สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 194  |
| 4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง<br>สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... | 194  |
| 4.2 ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วน<br>ท้องถิ่น.....            | 203  |
| 4.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กร<br>ปกครองส่วนท้องถิ่น.....           | 270  |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....   | 407  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....   | 408  |
| 5.2 การอภิปรายผล.....   | 414  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....   | 424  |
| บรรณานุกรม.....   | 425  |
| ภาคผนวก .....   | 437  |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....  | 438  |
| ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ.....   | 440  |
| ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 456  |
| ภาคผนวก จ รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....  | 506  |
| ประวัติผู้วิจัย.....  | 512  |

## สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า   |
|----------|--|
| 2.1      | การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ..... 28   |
| 2.2      | การสังเคราะห์การพัฒนารูปแบบ..... 30  |
| 2.3      | การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา..... 41                                       |
| 2.4      | การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา..... 43                                      |
| 2.5      | การวิเคราะห์การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา..... 45                                      |
| 2.6      | การสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา..... 46                                     |
| 2.7      | การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา..... 48   |
| 2.8      | การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา..... 50  |
| 2.9      | การวิเคราะห์งานบริหารทั่วไปในสถานศึกษา..... 52   |
| 2.10     | การสังเคราะห์งานการบริหารทั่วไปในสถานศึกษา..... 53                                       |
| 2.11     | การวิเคราะห์วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ..... 59  |
| 2.12     | การสังเคราะห์วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ..... 61 |
| 2.13     | High Performance Organization Shift..... 66  |
| 2.14     | การวิเคราะห์หลักการขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 74  |
| 2.15     | การสังเคราะห์หลักการขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 76                                       |
| 2.16     | การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 106                                    |
| 2.17     | การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 122                                   |
| 2.18     | การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 139                    |
| 2.19     | การสังเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรขีดสมรรถนะสูง..... 142                   |
| 2.20     | สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นำมาสู่กรอบแนวคิด..... 171                             |
| 3.1      | การกำหนดจำนวนสถานศึกษาตามเขตภูมิศาสตร์..... 187  |
| 3.2      | การกำหนดจำนวนสถานศึกษาเป็นรายจังหวัด..... 187  |
| 3.3      | ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย..... 192  |
| 4.1      | การวิเคราะห์องค์ประกอบจากโรงเรียนกรณีศึกษา..... 219                                      |
| 4.2      | ผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ..... 270                                    |
| 4.3      | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม..... 279                                 |
| 4.4      | ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 311  |



## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|------|
| 4.13     | 361  |
| 4.14     | 366  |



## สารบัญญภาพ

| ภาพที่ |   | หน้า |
|--------|---|------|
| 1.1    | กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 8    |
| 2.1    | รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ตามแนวคิดของ Brown & Moberg's System and Contingency Model..... | 26   |
| 2.2    | ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบ.....   | 31   |
| 2.3    | อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา.....   | 54   |
| 2.4    | ความสัมพันธ์ของ Benchmark Benchmarking และ Best Practices.....                            | 56   |
| 2.5    | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Schermerhorn, Hunt & Osborn.....                            | 38   |
| 2.6    | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Buytendijk.....   | 85   |
| 2.7    | วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management.....                                     | 86   |
| 2.8    | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ American Management Association: AMA.....                   | 87   |
| 2.9    | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Carew & et al., The HPO SCORES Model... ..                  | 91   |
| 2.10   | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Resource Development Systems LLC: RDS.....                  | 93   |
| 2.11   | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Waal.....   | 96   |
| 2.12   | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.....                                | 98   |
| 2.13   | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.....                      | 101  |
| 2.14   | รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ นิสตาร์ก เวชยานนท์.....                                     | 104  |
| 4.1    | ร่างรูปแบบจากการศึกษาองค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎี.....                                       | 201  |
| 4.2    | ร่างรูปแบบจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนกรณีศึกษา.....                           | 269  |
| 5.1    | รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....                 | 413  |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันและความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ของยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้เกิดสภาพการณ์แข่งขันของโลก ดังนั้นทุกๆ ประเทศรวมทั้งประเทศไทย จึงต้องพยายามพัฒนาศักยภาพความพร้อมเพื่อนำพาประเทศไปสู่การแข่งขันระดับโลก การแข่งขันระหว่างประเทศในปัจจุบันนั้น นับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ มีความสำคัญและความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น องค์กรต่างๆ ในอนาคตต้องเตรียมความพร้อมของตนเองพร้อมที่จะแข่งขันพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นแรงกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ จำนวนไม่น้อยต้องเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของตนเองส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต้องสรรหาวิธีการ เครื่องมือ และความรู้ใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรของตนเองให้มีความพร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและปรับสภาพให้องค์กรอยู่รอดและมีความสามารถในการแข่งขันได้ซึ่งไม่เว้นแม้แต่องค์กรด้านการศึกษา

ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีด้านต่างๆ ของโลกในยุคปัจจุบันทำให้เกิดการแข่งขันไม่มีการสิ้นสุด ดังนั้นประเทศไทยควรให้ความสำคัญกับการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นกลไกในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะควรเน้นในเรื่องของคุณภาพการศึกษาเพื่อให้มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขัน และร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) และด้วยว่าสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากลยังอยู่ในระดับไม่เป็นที่น่าพอใจและยังหล้าหลังกว่าหลายประเทศทั้งด้านโอกาส คุณภาพ และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ดังนั้นท่ามกลางการแข่งขันในปัจจุบันจึงได้มีการกล่าวถึงองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วขึ้น มีความสลับซับซ้อนขึ้น และคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก ดังนั้นการที่จะอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมเช่นนี้ องค์กรไม่สามารถปรับปรุงตนเองโดยอาศัยเพียงจากประสบการณ์เดิมที่เคยทำมา หรือปรับปรุงเพื่อรักษาสถานภาพเดิมของตนเอง องค์กรจำเป็นจะต้องแสวงหารูปแบบขององค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวและสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนกล่าวอีกนัยหนึ่งองค์กรจะต้องมีความสามารถทั้งในการอยู่รอดและประสบความสำเร็จด้วย (Survive and Thrive) ซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับทุกองค์กร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550) องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรและวิธีบริหารที่แตกต่างไปจากเดิมเพราะองค์กร ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะ (Organizational Capability) เช่น สามารถสร้างการประสานงาน มีการทำงานเป็นทีม มีความผูกพัน มีความไว้วางใจ มีการเปิดเผย มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการแก้ปัญหาอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554) สาเหตุที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนไปเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น เป็นเพราะความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนแปลงไประหว่างองค์กรและพนักงาน ในอดีตพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ยาวนานกับองค์กร เพราะองค์กรมีการจ้าง

งานในระยะยาว แต่ความสัมพันธ์เหล่านั้นได้เปลี่ยนแปลงและมีรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่เกิดขึ้นซึ่งในความสัมพันธ์แบบใหม่นี้คนถือเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันการที่องค์การปฏิสัมพันธ์ต่อพนักงานจะส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ ถ้าองค์การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดี ก็ส่งผลดีทำให้พนักงานทุ่มเทความสามารถของเขาให้กับองค์การได้ (Lawler, 2005)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้เสนอซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับกรมการปกครองท้องถิ่นกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี (2555-2558) คือ การยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง (กรมการปกครองท้องถิ่น, 2554) ดังนั้น การที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น จำเป็นที่จะต้องยกระดับหน่วยงานทุกหน่วยงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การศึกษาการพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้น ควรพิจารณาทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อสร้างสมรรถนะของคนในองค์การ เช่นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นกลไกในการปรับตัว เพื่อผลักดันพฤติกรรมของบุคคล ที่พึงประสงค์ ภายใต้แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกว่า HPO อย่างไรก็ตาม ทั้งโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรมองค์การ ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนผลักดันและใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์การแบบ HPO (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553) การแข่งขันที่มากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยุคโลกไร้พรมแดน องค์การที่เป็นเลิศหรือองค์กรขีดสมรรถนะสูงเป็นเป้าหมายของทุกองค์การทั่วโลก การสร้างองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายปัจจุบันนี้ขององค์การหลายองค์การเผชิญกับพลวัตและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้องค์การต้องปรับหรือเปลี่ยนตัวเอง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) โดยแนวโน้มขององค์การจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่ผลการปฏิบัติงานสูง หรือองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ และโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2554) ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะ การปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (Holbeche, 2005)

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้ องค์กรปกครองท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการ



ภายในท้องถิ่น ซึ่งกระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องการยกระดับองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มีความทันสมัยสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2556) และมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภารกิจในความรับผิดชอบของท้องถิ่น มีอยู่หลายภารกิจ และภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนก็เป็นภารกิจที่สำคัญอีกภารกิจหนึ่งของท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐานสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ประกอบกับพิจารณาเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่มีศักยภาพและมีโอกาสในด้านความพร้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น ให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของประชาชนโดยทั่วไป จึงได้กำหนดให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพและมีมาตรฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2551)

นอกจากนี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้นตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นทุกระดับ ให้มีการเตรียม ความพร้อมและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีมาตรการให้พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการศึกษาของท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาและความ เป็นอิสระในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

อีกทั้งการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีแนวทางการพิจารณาให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 2 แนวทาง คือ การรับรองมาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินแบบโดดเด่น ซึ่งการประเมินแบบโดดเด่นนั้น เพื่อขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศและทั้งนี้การประเมินคุณภาพภายนอกที่สาม กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ในตัวบ่งชี้ที่ 12 ให้มีผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554) ปัจจุบันมีสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสถานศึกษาที่ถ่ายโอนมาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น แต่มีสถานศึกษาจำนวนน้อยที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดีถึงดีมากติดต่อกัน แสดงให้เห็นถึงการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554) จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่สามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองเป็นจำนวนมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) การที่สถานศึกษาจะพัฒนาตนเองให้ไปสู่ความเป็นเลิศหรือความมีขีดสมรรถนะสูงนั้นจะต้องทำให้สถานศึกษามีคุณภาพอย่างต่อเนื่องหรือเป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษาจะเป็นการยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้กล่าวไว้ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่าสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่มีรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่า การที่สถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศหรือทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นสถานศึกษาต้องบริหารตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการที่จะสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม กับบริบทขององค์การสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้สถานศึกษานำไปพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนของสถานศึกษา มีความสามารถที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและในทุกๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการแข่งขันต่อไป

## 1.2 ปัญหาของการวิจัย

ปัญหาของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

1.2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบใดบ้าง

1.2.2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

1.2.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสม

1.3.3 เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการนำเสนอรูปแบบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม โดยจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปแนวคิดที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1.4.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีประเภทรูปแบบของ คีฟส์ (Keeves, 1988) โดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) บุษ (Bush, 1986) คีฟส์ (Keeves, 1988) จินตนา ศักดิ์ภู่อารม (2545) วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) นิวัตร นาคะเวช (2554) ได้องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

กระบวนการพัฒนารูปแบบ โดยผู้วิจัยพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ วิลเลอร์ (Willer, 1967) รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) วิสุทธิ เวียงสมุทร (2552) จินตนา จันท์เจริญ (2553) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ดำรง ศรีอร่าม (2553) และ นิวัตร นาคะเวช (2554) ซึ่งมีกระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบโดย (1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (2) การพัฒนารูปแบบ (3) การตรวจสอบรูปแบบ และ (4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์

ผู้วิจัยมีการตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธีการคือ (1) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงคุณภาพตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) โดยใช้ ตัวบุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และ (2) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงปริมาณ โดยตรวจสอบรูปแบบ ทั้ง 2 วิธีการจะตรวจสอบรูปแบบ ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านตามแนวคิดของ แมคมิลแลนและชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาลี (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม 4) ด้านความถูกต้อง

1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ความหมายการบริหารสถานศึกษา 2) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา 3) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

1) ความหมายการบริหารสถานศึกษา จากแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552)

2) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ตามขอบข่ายภาระงาน 4 ภาระงาน ได้แก่ (1) การบริหารงานวิชาการ (2) การบริหารงานงบประมาณ (3) การบริหารงานบุคคล และ (4) การบริหารทั่วไป จากแนวคิดของ เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Shearron, 1970) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) จันทรานี สงวนนาม (2545) กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้ การบริหารงานวิชาการ 6 ภารกิจ การบริหารงานงบประมาณ 6 ภารกิจ การบริหารงานบุคคล 5 ภารกิจ และ การบริหารทั่วไป 5 ภารกิจ

3) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555) บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล (2546) สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล (2555) ได้วิธีการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงหรือสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) (2) การวางแผน (Planning-P) (3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) (4) การลงมือปฏิบัติ (Doing-D) (5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)

1.4.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วย 1) ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2) หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3) วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง 4) สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง 5) องค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 6) ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง 7) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง

1) ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูงจาก ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) ฮอลเบ็ก (Holbeche, 2005) บายเทินดัจค (Buytendijk, 2006) บลังชาร์ด (Blanchard, 2007) วาล (Waal, 2007) พสุ เดชะรินทร์ (2549) กระทรวงพลังงาน (2550) ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) นิสตากร เวชยานนท์ (2554) หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

2) หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของนักวิชาการ 3 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดของ มิลเลอร์ (Miller, 2001) 2) แนวคิดของ ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) 3) แนวคิดของ จุปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp and Younger, 2004) ได้หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม

3) วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง จากแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) และ สำนักงาน ก.พ.ร. (2553) นิสตากร เวชยานนท์ (2554) ได้วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย (1) เพื่อให้สถานศึกษามีความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว (2) เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ (3) เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น

4) บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง จากแนวคิดของฮอลเบเก้ และคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004) ซึ่งบริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย (1) องค์การแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (2) บุคลากรความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ (3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

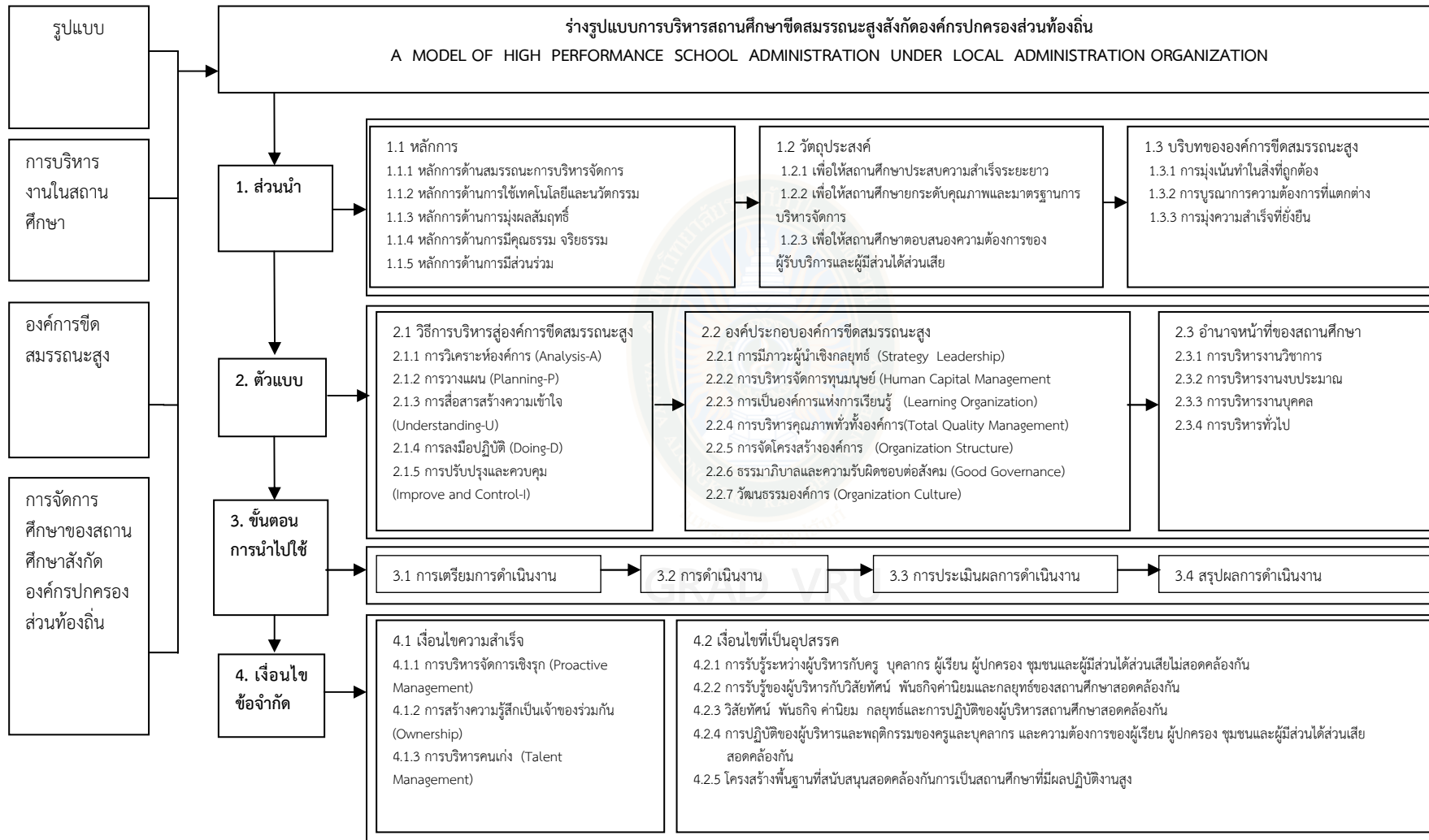
5) องค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของนักวิชาการ 10 คน ได้แก่ แนวคิดของ เซอร์มาฮอร์น และคนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) แนวคิดของ บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) แนวคิดของเอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) แนวคิดของ สถาบัน รอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Park Institute, 2007) แนวคิดของเคริว และคนอื่นๆ Carew & et al., 2007) แนวคิดของ อาร์ ดี เอส (Resource Development Systems LLC, 2009) แนวคิดของ วาล (Waal, 2010) แนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) แนวคิด PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) และ แนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) (2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) (3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (4) การบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) (5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) (6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) (7) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

6) ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง จากแนวคิดของ ฮานนา (Hanna, 1988) โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) มิลเลอร์ (Miller, 2001) ฮอค (Hock, 2007) พลุเตชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริทักษิณ (2549) ได้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) (2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) (3) การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management)

7) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง จากแนวคิดของ โอเวนและคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) ประกอบด้วย (1) การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารและครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน (2) การรับรู้ของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์พันธกิจค่านิยม และกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน (3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน (4) การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน (5) โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

1.4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ 4 ด้านคือ 1.5.1) ขอบเขตด้านเนื้อหา 1.5.2) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 1.5.3) ขอบเขตด้านตัวแปร และ 1.5.4) ขอบเขตด้านเวลา ดังนี้ คือ

### 1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาองค์ความรู้แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบที่สอดคล้องกับ การบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ 2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา 3) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง 4) แนวคิดการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้แบ่งเป็น ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ และประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

#### 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาเพื่อพัฒนารูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 คน จากสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 แห่ง ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี-ดีมาก ติดต่อกัน ตั้งแต่การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) และเป็นสถานศึกษาที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ทางการบริหารสถานศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยเลือกจากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

#### 2) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรในขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณคือผู้บริหารสถานศึกษา ที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกเว้นกรุงเทพฯและเมืองพัทยา จำนวน 249 แห่งที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี-ดีมากติดต่อกัน ตั้งแต่การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 ถึงรอบที่ 2 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังกัดการบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกเว้นกรุงเทพฯและเมืองพัทยา จำนวน 152 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 152 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากประชากรซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) คือ 1) กำหนดเขตภูมิศาสตร์ 2) กำหนดจำนวนสถานศึกษาตามเขตภูมิศาสตร์ 3) กำหนดจำนวนสถานศึกษาเป็นรายจังหวัดตาม

เขตภูมิศาสตร์ และการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้สัดส่วนตามจำนวนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) โดยคำนึงถึงหลักการให้กลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากแต่ละกลุ่มของประชากร มีจำนวนที่เหมาะสมที่จะครอบคลุมลักษณะของประชากร อย่างครบถ้วนมากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เขตภูมิศาสตร์และจังหวัดเป็นชั้นภูมิ (Strata) และกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Units) 4) เลือกสถานศึกษาโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ด้วยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

### 1.5.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ องค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลของสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของปีการศึกษา 2555-2556

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

### 1.6.1 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1) รูปแบบ หมายถึง หมายถึง แนวคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

2) การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบโดย 3 ขั้นตอนคือ (1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (2) การพัฒนารูปแบบ (3) การตรวจสอบรูปแบบ (4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

1.6.2 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง หมายถึง แนวคิดที่ใช้ภาษาอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ มีการเรียบเรียงในลักษณะองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมพร้อมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

1.6.3 หลักการ หมายถึง สาระสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ในการบริหารของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงได้แก่ 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและ



นวัตกรรม 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม

1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (5) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก

2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ประกอบด้วย (1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา (2) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (3) มีการมุ่งเน้น ในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย (1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา (2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี

5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย (1) การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการ โดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

1.6.4 วัตถุประสงค์ หมายถึง ผลที่สถานศึกษาต้องการให้บรรลุ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ได้แก่ 1) เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว 2) เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 3) เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

1.6.5 บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา 3) การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

1) การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วย (1) มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง (2) มีความรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทุกคน (3) มีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมาไว้ในสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2) การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ ประกอบด้วย (1) มีการบริหารความขัดแย้งต่างๆ โดยให้ความสนใจความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าสถานศึกษาอื่น จะเห็นคุณค่าของครู และบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความภักดีกับองค์การ

3) การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน ประกอบด้วย (1) มีการบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่า (2) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความอดทนต่อความล้มเหลว (3) มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ (4) มีการมอบอำนาจให้ครูและบุคลากรคิดและตัดสินใจ

1.6.6 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)

1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา (3) การประเมินตนเอง โดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) การวางแผน (Planning-P) ประกอบด้วย (1) การวางแผนในองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน (2) สร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน

3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) ประกอบด้วย (1) การสื่อสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) การสร้างการยอมรับ

4) การปฏิบัติการ (Doing-D) ประกอบด้วย (1) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (2) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I) ประกอบด้วย (1) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล (2) การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (3) การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน (4) การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเทียบโดยการกำหนดหัวข้อการเทียบเคียง (5) สร้างนวัตกรรมหรือระบบการดำเนินการ ออกแบบระบบ

1.6.7 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา หมายถึง อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงาน 4 ด้าน คือ

1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป

1) การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา 6 งาน ประกอบด้วย (1) งานหลักสูตร ได้แก่ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา (3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตาม ประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (6) งานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ การพัฒนา

บุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ

2) การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณ ในสถานศึกษา 6 งาน ประกอบด้วย (1) งานจัดทำนโยบายและแผน ได้แก่ นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศ และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (2) งานจัดสรรงบประมาณ ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณ การจัดทำและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน (5) งานบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา 5 งาน ประกอบด้วย (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง และคัดเลือก การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การเกี่ย้อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4) งานวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การออกจากราชการ ได้แก่ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การออกจากราชการ

4) การบริหารทั่วไป หมายถึง ขอบข่ายการบริหารทั่วไปในสถานศึกษา 5 งาน ประกอบด้วย (1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก (2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ (3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม (4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานบริการสาธารณะ โครงการชุมชนสัมพันธ์ (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

1.6.8 องค์การขีดสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีขีดความสามารถ ที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

1.6.9 องค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง หมายถึง องค์ประกอบของรูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) 5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง สภาวะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารและการแข่งขัน โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อครูและบุคลากร ให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทิศทางสถานศึกษา จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และท้าทายและแสวงหาทางให้บรรลุเป้าหมาย (2) มีการมุ่งเน้นกลยุทธ์และจัดแนวทางกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (3) มีการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดกรอบเวลาและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (4) มีการนำปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบประกอบวิเคราะห์ในการวางแผนกลยุทธ์ (5) มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ (6) มีการจัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเข้มแข็งและยืดหยุ่น (7) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ (8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพชัดเจน (9) สามารถเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกระหว่างครูและบุคลากรวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้สถานศึกษา (10) สร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา (11) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง (12) สามารถอธิบายกลยุทธ์ของสถานศึกษาต่อครูและบุคลากร (13) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน (14) มีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (15) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรและช่วยให้ครูและบุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น (16) คอยทำหน้าที่ปรึกษาหารือ อำนวยความสะดวกและช่วยให้คำตอบ (17) ความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ (18) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นกับองค์การในระยะยาว (19) มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางเป้าหมายอย่างชัดเจน

2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง ความต้องการพัฒนาความสามารถของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างครูหรือบุคลากรกับสถานศึกษาโดยการจัดครูหรือบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาครูหรือบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษามีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมของครูและ

บุคลากรโดยมอบหมายการตัดสินใจให้กับครูและบุคลากรทุกระดับ (2) มอบอำนาจการตัดสินใจทำให้เกิดความรับผิดชอบของครูและบุคลากร (3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีทีมงานบริหารตนเองโดยสามารถตัดสินใจในการวางแผนการทำงานและการประเมินผล (4) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงและเป็นที่ยอมรับ (5) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือตามเป้าประสงค์ (6) สร้างความคิดที่ว่าบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของสถานศึกษา (7) มีความสามารถในการจัดการปัญหาของครูและบุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลของปัญหา (8) สร้างความรับผิดชอบต่อส่วนครูและบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมของสถานศึกษา (9) สร้างครูและบุคลากรต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น (10) ครูและบุคลากรมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม (11) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นมีพฤติกรรมและค่านิยมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (12) นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ (13) มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากร (14) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา (15) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม (16) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ (17) สร้างกลไกการเรียนรู้ให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น (18) ให้ความไว้วางใจเพื่อส่งผลให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่

3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ การทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่เป็นพลวัตร และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายของสถานศึกษาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงานและในระบบข้อมูลสารสนเทศ (2) มีการใช้เทคโนโลยี บูรณาการกับหน้าที่อื่นๆ และการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in Time) (3) มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (4) มีการค้นหาโอกาสและสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองสู่ความท้าทาย (5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประกอบการออกแบบกระบวนการ (6) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน (7) นำผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (8) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (9) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (10) มีการใช้การวัด การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อเสนอแนะ และข้อมูลย้อนกลับและการไหลของกระบวนการร่วมกัน (11) มีการจัดหาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้ (12) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่น (13) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน (14) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ (15) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความรอบรู้ในงานของสถานศึกษา (16) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในสถานศึกษา (17) เป็น

สถานศึกษาที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ (18) ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (19) ครูและบุคลากร มีความกระตือรือร้น มีสำนึกการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในทุกการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการ (2) มีการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) มีการกำหนดและ มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของครู บุคลากรผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของครู บุคลากรผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง (5) สร้างความไว้วางใจกับครู บุคลากรผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ (6) ให้โอกาสครูและบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูงและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (7) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (8) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ (9) มีนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดแบ่งงานให้ทุกคนในสถานศึกษา เพื่อควบคุมประสานงานและเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา การจัดโครงสร้างองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีการดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีการเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้างทำให้ครูและบุคลากรทำงานได้ง่าย (3) มีโครงสร้างและกระบวนการที่สอดคล้องกัน (4) มีการออกแบบองค์การที่กระตุ้นให้เกิดการข้ามสายงานและข้ามองค์การ ไม่ปิดกั้นตนเอง (5) เปิดรับความสัมพันธ์กับภายนอกและเติบโตโดยร่วมมือกับหุ้นส่วน (6) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเต็มตามศักยภาพ (7) มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเหมาะสมโดยใช้วิธีการจ้างงานบางอย่างจากภายนอก (8) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว (9) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี (10) มีการบริหารงานแบบโครงการ

6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกคนทั้งในและนอกสถานศึกษา และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือชุมชนสังคมด้วยทรัพยากรของสถานศึกษาและ กระทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงอันได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ บุคคลทั่วไป การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีระบบบริหารงานที่มีจริยธรรม โปร่งใส เปิดเผย และตรวจสอบได้ (2) มีระบบที่เปิดโอกาสให้สังคมได้ตรวจสอบผลการดำเนินการ (3) เน้นการบริหารแบบ เปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน (4) มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและ บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (5) มีความสามารถในการชี้แจงและรับผิดชอบต่อร่วมกัน (6) มีความ รับผิดชอบต่อและช่วยเหลือต่อสังคม (7) ต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลสถานศึกษาที่ดี (8) มีวิธีการใน การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (9) มีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร

7) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ที่ทุกคนได้แก่ ผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน ได้ยึดถือร่วมกันอันประกอบไปด้วย ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์ เฉพาะของสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) มีวิธีการสร้างค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (2) มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความซื่อสัตย์ และ ความจงรักภักดี (3) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของทุกคน (4) สร้างอัตลักษณ์ร่วมกันและ สร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน (5) สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย และตรงไปตรงมา (6) สร้าง ค่านิยมที่ผูกพันกับคุณภาพของสถานศึกษา (7) สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ (8) ปลูกฝังจิตสำนึกในการ บริการต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.6.10 ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง หมายถึง ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือ เงื่อนไขความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงหรือสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงได้แก่ 1) การบริหาร จัดการเชิงรุก 2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) การบริหารคนเก่งในองค์การ

1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) หมายถึง การทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อม ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมการบริหาร จัดการเชิงรุกขององค์การขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจ การปฏิบัติงาน เข้าใจครู บุคลากรผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความมุ่งมั่นของ ฝ่ายบริหาร (3) การปฏิบัติของผู้บริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ (4) มี ภาวะผู้นำการเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (5) สร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (7) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน การ แบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (8) การบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ (9) การออกแบบองค์การจากล่าง-บนและกระบวนการทำงานโครงสร้างสถานศึกษาที่ปรับตัวได้ง่ายและมี ความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (10) มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาน้อยหรือให้อำนาจการบริหารตนเองแก่ ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด (11) ต้องมีระบบต่างๆ ของสถานศึกษาคอยให้การสนับสนุน โครงสร้างและ กระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ (12) กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย การมีกลไกประเมิน สถานศึกษาเพื่อการพัฒนา มีข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ

2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นคุณค่าของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ให้ความสำคัญเท่าเทียมในผลประโยชน์ร่วมกัน และปลูกฝังให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องร่วมมือทำงานเพื่อสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จะทำให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเกิดความรู้สึกร่วมกันที่จะทำทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา และรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์การศึกษาระดับสูงมีมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (2) สร้างจิตสำนึกของครูและบุคลากร การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร (3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรอยากทำงาน (4) การที่ครูและบุคลากรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของ ผู้เรียน ผู้ปกครองชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) สร้างความพึงพอใจต่อครู บุคลากรผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงิน และคุณภาพ

3) การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management) หมายถึง การส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับให้ครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีความสามารถที่โดดเด่นสามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่ขึ้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถนำกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษนี้ และมีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในทุกฝ่ายของสถานศึกษา การบริหารคนเก่งในองค์การขององค์การศึกษาระดับสูงมีแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) ความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวครูและบุคลากรสามารถถึงความสามารถของครูและบุคลากรออกมา เพื่อสร้างผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ทวีคูณขึ้นไป (2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง (3) กำหนดขีดสมรรถนะของครูและบุคลากร (Competencies) ในสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์

1.6.11 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การศึกษาระดับสูง หมายถึง การเกิดช่องว่างที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การศึกษาระดับสูง ได้แก่ 1) การรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า 2) การรับรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ 4) การปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5) โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง

1) การรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า หมายถึง การรับรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสถานศึกษาควรมีการประเมินความจงรักภักดีของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา

2) การรับรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของบริหารกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ของสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกัน หากไม่ไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการทำงานจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน

3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของบริหารสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ของสถานศึกษา



4) การปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเกิดจากการให้รางวัลครูและบุคลากร ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย สถานศึกษา ควรมีการ บูรณาการผลงานของครูและบุคลากร และที่มิให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5) โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง ซึ่งควรมีการ ตรวจสอบระบบวัดและประเมินผล

1.6.12 สถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง หมายถึง โรงเรียนที่มีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีด สมรรถนะสูง ตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1.6.13 สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง โรงเรียนที่สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น เฉพาะโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วน ตำบล (อบต.) ยกเว้น กรุงเทพฯและเมืองพัทยา

1.6.14 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียนที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะโรงเรียนที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ยกเว้น กรุงเทพฯและเมืองพัทยา

1.6.15 การประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของ รูปแบบมีความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ มีความสอดคล้องต่อความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสร้างความมั่นใจต่อผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติ (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีคุณค่าและสร้างความน่าเชื่อถือต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

1.6.16 การประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของ รูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและ องค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลหรือผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหาร สถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถสร้างการยอมรับต่อการบริหารงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา

1.6.17 การประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของ รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ ช่วยให้ผู้บริหาร สถานศึกษาบริหารงานได้อย่าง โปร่งใส (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบช่วยแก้ปัญหา การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถรายงานผลการบริหารงานได้อย่างเปิดเผย

1.6.18 การประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ มีความถูกต้องตามแนวคิดทฤษฎีทางวิชาการ (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความครอบคลุมกับ ขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อข่าย

ภาระงานของสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ของการวิจัย ดังนี้

#### 1.7.1 ประโยชน์ด้านวิชาการ

1) ผลการวิจัยทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ชีตสมรรถนะสูง ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ผลการวิจัยสามารถมากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาวิธีการบริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ เป็นไปตามการปฏิรูปการศึกษาในรอบที่สอง

#### 1.7.2 ประโยชน์ด้านการประยุกต์ใช้

1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบาย และวิธีการบริหารในสถานศึกษาให้มีชีตสมรรถนะสูงเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารให้มากยิ่งขึ้น

2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำข้อเสนอแนะ ไปปฏิบัติตามแนวทางการบริหารสถานศึกษาชีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยขอเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย โดยมีเนื้อหาสำคัญในประเด็นต่างๆ ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 2.1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 2.1.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 2.1.3 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
  - 2.1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 2.1.5 การพัฒนารูปแบบ
  - 2.1.6 การประเมินรูปแบบและมาตรฐานการประเมิน
- 2.2 แนวคิดการบริหารงานในสถานศึกษา
  - 2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 2.2.2 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา
  - 2.2.3 วิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.1 ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.2 หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.3 วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.4 สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.5 องค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง
  - 2.3.7 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง
- 2.4 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 2.4.1 โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 2.4.2 แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 2.4.3 หลักการการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.5 การสนทนากลุ่ม
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 2.7 สรุปผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ประกอบด้วย 2.1.1) ความหมายของรูปแบบ 2.1.2) ประเภทของรูปแบบ 2.1.3) คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ 2.1.4) องค์ประกอบของรูปแบบ 2.1.5) การพัฒนารูปแบบ 2.1.6) การประเมินรูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

กู๊ด (Good, 1973) เป็นบรรณาธิการของ พจนานุกรมด้านการศึกษา (Dictionary of Education) ได้รวบรวมความหมายของ รูปแบบ (Model) ดังต่อไปนี้

- 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่นตัวอย่างของการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ
- 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวอย่างประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกมาเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

บาร์โด และ ฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ว่าเป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจ เพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณลักษณะนั้นๆ

สโตนเนอร์ และแวนเกิล (Stoner & Wankel, 1986) ได้กล่าวถึงว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น

พจนานุกรม Contemporary English ของลองแมน (Longman, 1987) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบไว้ 3 ประการ คือ

- 1) รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ตรงกับภาษาไทยว่าแบบจำลอง
- 2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งของหรือคนี่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น
- 3) รูปแบบ หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864X เป็นต้น จากความหมายของรูปแบบทั้งหมด

ดาฟท์ (Daft, 1998) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติ หรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ

ทิสนา แชมมณี (2545) ได้กล่าวถึงว่ารูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ศักดิ์จิต มาจจิตต์ (2550) ได้กล่าวถึงว่า รูปแบบหมายถึง ชุดของแนวคิดซึ่งได้เรียบเรียงไว้ในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบและมีองค์ประกอบต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน เพื่อเป็นแนวทางใน

การดำเนินงาน ประกอบด้วย หลักการพื้นฐาน โครงสร้างระบบการบริหาร ขอบข่ายการดำเนินงานกลยุทธ์ พื้นฐาน เงื่อนไขและข้อจำกัดในการนำรูปแบบไปใช้

พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค (2550) ได้กล่าวถึงว่ารูปแบบหมายถึง แบบจำลอง โครงสร้าง หรือตัวแบบที่จำลองปรากฏการณ์จริง โดยทำให้ความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่ปรากฏในรูปแบบนั้น

รุจิ ภูสาระ (2551) ได้กล่าวถึงว่ารูปแบบเป็นความสัมพันธ์ทางตรรกวิทยา ที่อาจเป็นทั้งเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ ซึ่งเชื่อมโยงกันกับสิ่งที่เป็นจริงที่เราต้องการ บทบาทของรูปแบบใช้เป็นตัวแทนของเหตุการณ์หรือความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ที่สามารถอธิบายออกมาเป็นภาพได้ ดังนั้นรูปแบบจึงไม่ใช่ความจริงแต่เป็นเพียงภาพหรือเรื่องราวที่เขียนอธิบายความคิดที่คาดว่าจะจะเป็นจริง จุดมุ่งหมายของรูปแบบเพื่อช่วยให้สามารถจัดการกับสิ่งที่รู้แล้วเพื่อให้มองเห็นความสัมพันธ์และไม่สับสนกับเนื้อหาที่ซับซ้อน

รัตนะ บัวสนธ์ (2552) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1) แผนภาพ หรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบใน ความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่ เรียกว่า “Mathematical Model”

3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้ บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่ย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ หรือ ชุดของแนวคิดที่มีการเรียงเรียงในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์

### 2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบนักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะดังนี้

สมิธ และคนอื่นๆ (Smith & et al., 1980) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของรูปแบบ เป็น 2 รูปแบบ

1) รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่ รูปแบบรูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมาที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี ในห้องปฏิบัติการก่อนการทำการทดลองจริง

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ได้แก่ รูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความ ในการอธิบายย่อเช่น คำพรรณนาลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

นอกจากนี้ หากพิจารณาตามแนวคิดของ สไตเนอร์ (Steiner, 1988) จะพบว่ารูปแบบได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model) รูปแบบประเภทนี้ เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน และเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน

คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้กล่าวถึงการแบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภทคือ

1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้ในการอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนาย จำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบได้กับน้ำที่ไหลเข้าถัง นักเรียนที่ออกจากระบบเปรียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน รูปแบบการสอน รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์และรูปแบบการบริหารการศึกษาประชาบาล เป็นต้น

3) Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภตินี้นิยมใช้กันมากในสาขาจิตวิทยาและการศึกษา รวมทั้งการบริหารการศึกษา

4) Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลเช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

นอกจากนี้ บาร์โต และ ฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982) และทาตาโออะ มียากาวะ (คังคักดี สันติพิทกวงษ์ (ผู้แปล), 1986) มีความคิดสอดคล้องกันว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว ว่าควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบอย่างไร เนื่องจากรายละเอียด และองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบนั้น จะขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา

ดังนั้นรูปแบบของผู้วิจัยเป็นรูปแบบประเภท Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ หรือสรุปว่า รูปแบบหมายถึง แนวคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

### 2.1.3 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้นๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังนี้

ทาตาโออะ มียากาวะ (คังคักดี สันติพิทกวงษ์ (ผู้แปล), 1986) ได้กล่าวถึงว่าคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบคือ

1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

นอกจากนี้ คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

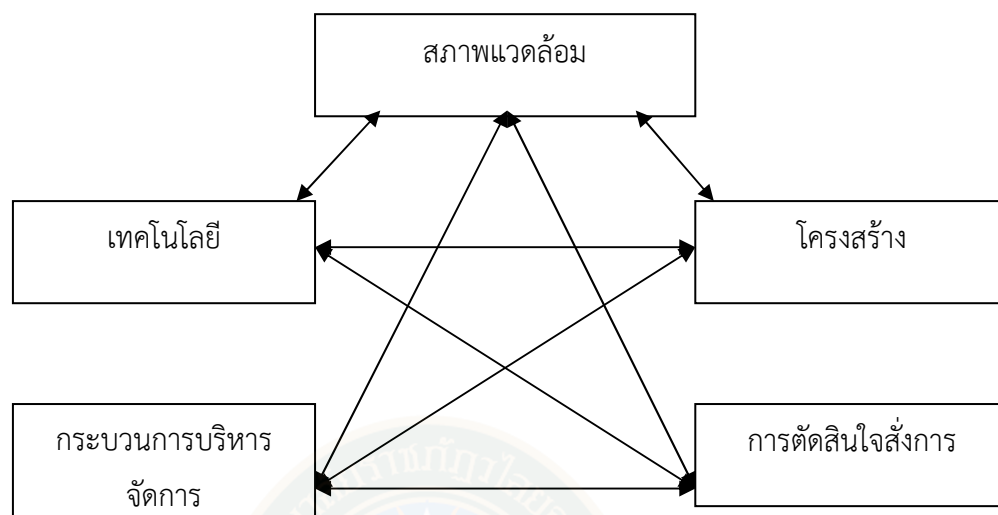
3) รูปแบบควรจะต้อง ระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผล ของเรื่องที่ศึกษาดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษาด้วย

ดังนั้นคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร 2) รูปแบบควรนำไปสู่แนวทางการพยากรณ์ผลและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรมีโครงสร้างหรือกลไกเชิงเหตุผลเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ 4) รูปแบบควรนำไปสู่แนวคิดใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเรื่องที่ศึกษา

#### 2.1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ซึ่งได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการบริหารจัดการ (Management Process) 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ตามแนวคิดของ Brown & Moberg's System and Contingency Model

ที่มา: ดัดแปลงจาก Brown & Moberg (1980)

บุช (Bush, 1986) ได้กล่าวถึงว่าองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษามี 4 ประการ ดังนี้

- 1) เป้าหมาย
- 2) โครงสร้างองค์การ
- 3) สภาพแวดล้อม
- 4) ภาวะผู้นำ

นอกจากนี้องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้น คีฟส์ (Keeves, 1988) ได้กล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
- 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ / เรื่องนั้นได้
- 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
- 4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) ได้แสดงองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน คือ 1) ความนำ 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้ (1) หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ (2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ (4) กฎบัตรของ



โรงเรียนในกำกับของรัฐ (5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 4) เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้แสดงองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วยแนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของการกระจายอำนาจ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเงื่อนไขความสำเร็จ

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) ได้กล่าวถึงว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 3 ส่วนส่วนที่ 1) หลักการพื้นฐาน (Foundations) 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการบริหาร 3) เงื่อนไขการนำรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบการบริหาร ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure Phases) 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล 4) สรุปและรายงานผล

สยาม สุ่มงาม (2552) ได้แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และสาระสำคัญของรูปแบบมี 4 ด้านคือ การบริหารวิชาการ มี 9 ด้าน การบริหารงานงบประมาณ มี 4 ด้าน การบริหารงานบุคคลมี 5 ด้าน และการบริหารทั่วไปมี 9 ด้าน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดของรูปแบบ

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ มี 3 ส่วน คือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและสาระสำคัญ 3) การนำไปสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ

นิวัตร นาคะเวช (2554) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบ มี 5 ส่วน คือ หลักการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในฝัน โครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียนในฝัน และเงื่อนไขความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบของนักวิชาการมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบได้ดังตารางที่ 2.1

GRAD VRU

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ

| องค์ประกอบของรูปแบบ                   | รายชื่อนักวิชาการ                         |                  |                      |                           |                               |                            |                     |                          |                       | ผู้วิจัย |
|---------------------------------------|---|------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|----------|
|                                       | บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg, 1980) | บุช (Bush, 1986) | คีฟส์ (Keeves, 1988) | จินตนา คักคักกูราม (2545) | วิสุทธิ์ วิจิตรไพฑูรย์ (2547) | ศักดิ์จิต มาคิจิตต์ (2550) | สยาม สุ่มงาม (2552) | พิเชษฐ โพธิ์ภักดี (2553) | นิวัตร นาคะเวช (2554) |          |
| 1. ส่วนนำ                             |   |                  |                      | ✓                         | ✓                             |                            | ✓                   |                          |                       | ✓        |
| - หลักการ                             | ✓   |                  | ✓                    | ✓                         | ✓                             | ✓                          | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |
| - วัตถุประสงค์/เป้าหมาย               |   | ✓                |                      | ✓                         | ✓                             | ✓                          | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |
| - สภาพแวดล้อม/บริบท                   | ✓   | ✓                |                      | ✓                         | ✓                             |                            |                     |                          | ✓                     | ✓        |
| 2. องค์ประกอบ/ตัวแบบ                  |   |                  |                      | ✓                         | ✓                             |                            |                     |                          |                       | ✓        |
| - เทคโนโลยี                           | ✓   |                  |                      |                           |                               |                            |                     |                          |                       |          |
| - โครงสร้าง                           | ✓   | ✓                | ✓                    |                           | ✓                             | ✓                          | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |
| - การตัดสินใจสั่งการ/<br>อำนาจหน้าที่ | ✓   |                  |                      |                           | ✓                             |                            | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |
| - กระบวนการบริหารจัดการ               | ✓   |                  |                      | ✓                         |                               | ✓                          |                     |                          | ✓                     | ✓        |
| 3. ขั้นตอนการนำไปใช้                  |   |                  |                      | ✓                         | ✓                             | ✓                          | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |
| 4. เงื่อนไขข้อจำกัด                   |   |                  |                      | ✓                         | ✓                             | ✓                          | ✓                   | ✓                        | ✓                     | ✓        |

ดังนั้นองค์ประกอบของรูปแบบของผู้วิจัยประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ บริบท ส่วนที่ 2 องค์ประกอบ/ตัวแบบ ประกอบด้วย โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และกระบวนการบริหารจัดการ ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการนำไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด

#### 2.1.5 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบนี้ อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันออกไปซึ่ง วิลเลอร์ (Willer, 1967) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามี การดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ ซึ่ง มีผู้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบนี้

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลอง

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบ

วิสุทธิ เวียงสมุทร (2552) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 1 – 2 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเบื้องต้น การดำเนินงานศึกษาข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยดำเนินการ 2 กิจกรรม ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลักการแนวคิด ทฤษฎี 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างต้นร่างรูปแบบ การสร้างต้นร่างรูปแบบ โดยการสังเคราะห์ผลจากการศึกษาเอกสารข้อ 1.1, 1.2 มาสร้างเป็นต้นร่างรูปแบบ (Tentative Model)

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมของต้นร่างรูปแบบ ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมของต้นร่างรูปแบบโดยนำต้นร่างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมแล้วปรับปรุงตามผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 ศึกษาความเหมาะสมของรูปแบบ

จินตนา จันทร์เจริญ (2553) ได้กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบหมายถึงกระบวนการในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของสิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบเดิม โดยมีขั้นตอนกับการพัฒนารูปแบบ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบที่ใช้กำกับการสร้างรูปแบบต้นแบบ 3) การร่างรูปแบบที่มีตามความเหมาะสม 4) ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 ทดสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์

ดำรง ศรีอร่าม (2553) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดทฤษฎี เพื่อร่างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบด้านความถูกต้องเหมาะสม และเป็นไปได้

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

นิวัต นาคะเวช (2554) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน มีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน

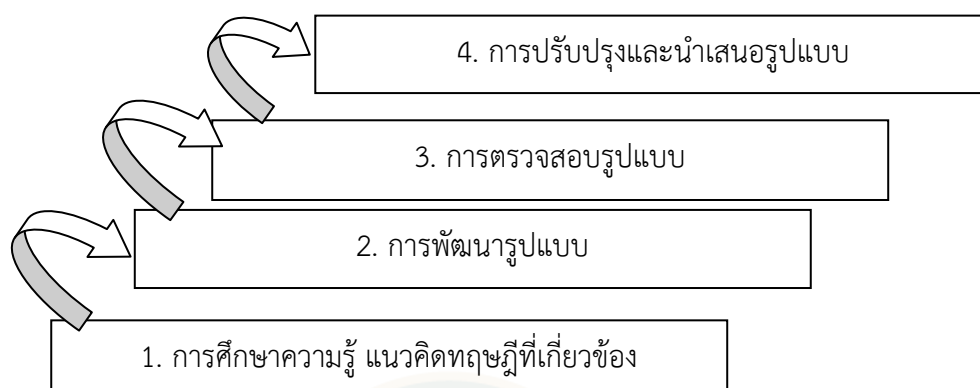
กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการพัฒนารูปแบบของนักวิชาการมาสังเคราะห์ได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์การพัฒนารูปแบบ

| ขั้นตอนการพัฒนา<br>รูปแบบ                      | รายชื่อของนักวิชาการ     |                             |                           |                           |                         |                       |                      | ผู้วิจัย |
|--|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|----------|
|  | วิลเลอร์ (Willer) (1967) | รุ่งชัดาทพร เวทะชาติ (2548) | วิสุทธิ เวียงสมุทร (2552) | จินตนา จันทร์เจริญ (2553) | พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) | ดำรง ศิริอร่าม (2553) | นิวัต นาคะเวช (2554) |          |
| 1. การศึกษาความรู้<br>แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง |                          | ✓                           | ✓                         | ✓                         | ✓                       | ✓                     | ✓                    | ✓        |
| 2. การพัฒนารูปแบบ                              | ✓                        | ✓                           | ✓                         | ✓                         | ✓                       | ✓                     | ✓                    | ✓        |
| 3. การตรวจสอบรูปแบบ                            | ✓                        | ✓                           | ✓                         | ✓                         | ✓                       | ✓                     | ✓                    | ✓        |
| 4. การปรับปรุงและ<br>นำเสนอรูปแบบ              |                          | ✓                           | ✓                         | ✓                         | ✓                       | ✓                     | ✓                    | ✓        |

จากการสังเคราะห์การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอหรือการพัฒนารูปแบบสำหรับการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

สรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบในที่นี้ผู้วิจัยกำหนดไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์

#### 2.1.6 การประเมินรูปแบบและมาตรฐานการประเมิน

การประเมินรูปแบบหรืออาจเรียกว่าการตรวจสอบรูปแบบ มีความจำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้นๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลเที่ยงตรง เชื่อถือได้เพียงใด ซึ่งมีผู้กล่าวถึงการประเมินรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบดังนี้

ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์ หรือเชิงปริมาณ เนื่องจากการศึกษาในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาสรุป ดังนั้นจึงได้เสนอแนวทาง การประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1) การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจาร์ณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2) รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้นๆ

4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

อุทุมพร จามรมาน (2541) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการทดสอบและตรวจสอบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณภาพอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน, 2541) ดังนี้

- 1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้องหรือเหตุผลระหว่างตัวแปร
- 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่างหรือสถานที่ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ 2.1) การสร้างรูปแบบใหม่ หรือ 2.2) การปรับปรุงหรือพัฒนา รูปแบบเดิม

ในส่วนของมาตรฐานการประเมินผู้วิจัยนำหลักเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการประเมินของนักวิชาการมาใช้ดังนี้

แมคมิลแลนด์ และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) ที่กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทางการศึกษา (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา/ระดับมัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ได้พัฒนาและกำหนดมาตรฐานสำหรับการประเมินผลระบบแผนงาน โครงการและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยคณะกรรมการนี้ได้พัฒนาเกณฑ์ที่มีคุณภาพสำหรับ การประเมินผล ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการมุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการและนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ ประกอบด้วย

1.1) การระบุผู้นำไปใช้ (Audience Identification) ในการประเมินผล มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้โดยตรงนั้นๆ ผู้ใช้ผลการประเมินหรือผู้ที่นำผลการประเมิน ไปใช้ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการระบุไว้หรือได้รับการกำหนดไว้ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ความต้องการของผู้ใช้ผลประเมินได้ นั่นคือ ผู้ประเมินต้องระบุผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินได้ครบถ้วนเพื่อให้ผู้ประเมินได้ประเด็นที่สมบูรณ์

1.2) ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator Credibility) ผู้ที่ดำเนินการประเมินผลจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับ ควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้

ความสามารถในการดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึง ความน่าเชื่อถือสูงสุด และเป็นที่ยอมรับ

1.3) ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information Scope and Selection) ขอบเขตสารสนเทศควรระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินและควรตอบสนองกับ ความต้องการ และความสนใจของผู้นำไปใช้ สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับ สิ่งที่มีประเมิน สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้

1.4) การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation Interpretation) หลักการเหตุผลและ กระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมินควรอธิบาย อย่างระมัดระวังเชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน กล่าวคือ ผลที่ได้จากกระบวนการประเมินและความเป็นเหตุผลที่ใช้ใน การแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการประเมิน ควรอธิบาย ด้วยความระมัดระวังและมีความกระจ่างชัดเจน เพื่อให้การตัดสินคุณค่าเป็นไปอย่างชัดเจน

การนำมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) ไปใช้นั้นควรมี ความชัดเจนในความต้องการของผู้นำข้อมูลไปใช้ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ ขอบเขตและ การเลือกสารสนเทศควรตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจของผู้นำไปใช้และการอธิบายผลการประเมินนั้นจะต้องมีความเป็นเหตุเป็นผลและเชื่อถือได้

2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อแน่ใจว่าการ ประเมินผลจะต้องเป็นจริง ประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสม มาตรฐานความเป็นไปได้ ประกอบด้วย การดำเนินงานที่มีมีการฝึกปฏิบัติ ความสามารถทางการเงินและประสิทธิภาพด้านต้นทุน ประกอบด้วย

2.1) มีวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedure) กระบวนการในการ ประเมิน จะต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินการและได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยให้เกิดอุปสรรคหรือ ข้อจำกัดในการดำเนินการน้อยที่สุด

2.2) มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political Viability) การประเมิน ควรได้รับการวางแผนและมีการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมืออันจะช่วยในการป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินเกิดความลำเอียงซึ่งจะทำให้ผิดไปจาก ความเป็นจริง หรือทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง

2.3) มีประสิทธิผลและคุ้มค่า (Cost Effectiveness) การประเมินควรมี ประสิทธิภาพและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

การนำมาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) ไปใช้นั้น กระบวนการประเมินต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ การมีส่วนร่วมวางแผนการประเมิน ผลการ ประเมินมีประสิทธิผล และคุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย

3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานเพื่อดำเนินการ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรมและค่านึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบจาก ผลการประเมินผลมาตรฐานเหล่านี้ คือ ข้อตกลงที่เป็นทางราชการ ข้อขัดแย้งที่น่าสนใจ ซึ่งเปิดเผยให้ สาธารณชนมีสิทธิรู้ได้ตามสิทธิของมนุษย์และปฏิกริยาร่วมกันของมนุษย์และควรมีการรายงานผลด้วย ความยุติธรรม ประกอบด้วย

3.1) การประเมินอย่างเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ (Complete and Fair Assessment) ในรายงานการประเมิน ข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบและบันทึกไว้นั้นควรจะบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน เพื่อให้จุดแข็งได้รับการพัฒนาให้เด่นชัดขึ้นและในขณะเดียวกันข้อจำกัดควรได้รับการปรับปรุง

3.2) ความเอาใจใส่ในข้อขัดแย้ง (Conflict of Interest) ความขัดแย้งของกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่ควรยอมรับด้วยความจริงใจและเปิดเผยต่อกัน ทั้งนี้ไม่ควรนำความขัดแย้งไปใช้ในกระบวนการและผลลัพธ์ของการประเมิน

การนำมาตราฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) ไปใช้นั้นในการรายงานผล การประเมินนั้นข้อมูลควรมีความสมบูรณ์ โดยบอกถึงจุดแข็งและข้อจำกัดที่ได้จากการประเมิน และกระบวนการประเมินผลต้องประเมินด้วยความยุติธรรม

4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่า วิธีการใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งต้องการวัดได้จริงใช้วิธีวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียงมีความเป็นปรนัย ประกอบด้วย

4.1) การบรรยายงาน (Program Documentation) สิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งอาจจะ เป็นแผนงานหรือโครงการนั้น ควรได้รับการบรรยายอย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อให้แผนงานและโครงการ นั้นมีการบ่งชี้อย่างชัดเจน

4.2) การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องประเมินจะต้อง ได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดด้วย ทั้งนี้บริบทเหล่านี้ อาจจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน

4.3) การบรรยายเป้าหมายและวิธีการดำเนินการ (Described Purposes and Procedures) เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายไว้ชัดเจนอันจะทำให้ เกิดความสะดวกและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4) สารสนเทศที่มีความเที่ยง (Reliable Information) ความเที่ยงของสารสนเทศ ควรได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้ หรือมีความตรงเพียงพอ โดยสามารถวัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

การนำมาตราฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) ไปใช้นั้นควรใช้ วิธีการประเมินผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด แหล่งข้อมูลและสารสนเทศเชื่อถือได้มีการ รายงานผลที่ชัดเจน ตรวจสอบได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) ได้สรุปมาตรฐานของการประเมินสำหรับการประเมิน เอกสารและโครงการทางการศึกษา คณะกรรมการชุดนี้ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางการประเมินต่างมี ความเชื่อว่าการประเมินเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมของมนุษย์ การประเมินที่ดีจะช่วยเสริมสร้าง ความ เข้าใจและพัฒนาสู่สิ่งที่ดีกว่า ส่วนการประเมินที่ไม่ดีจะเป็นตัวถ่วงและทำลายความก้าวหน้า คณะกรรมการจึงได้เสนอเกณฑ์ 30 ประการเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การประเมิน ซึ่งสามารถจัด ได้เป็น 4 หมวด



1. มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงความเป็นประโยชน์ของผลการประเมิน ในการตอบสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม ทันเวลา และมีผลต่อการนำไปใช้ มาตรฐานการใช้ประโยชน์นี้ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

1.1 การระบุผู้เกี่ยวข้องที่ต้องการใช้สารสนเทศ  
 1.2 ความเป็นที่เชื่อถือของผู้ประเมิน  
 1.3 การรวบรวมข้อมูลครอบคลุมและตอบสนองความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้อง

1.4 การแปลความและการตัดสินคุณค่ามีความชัดเจน  
 1.5 รายงานการประเมินมีความชัดเจนทุกขั้นตอน  
 1.6 การเผยแพร่ผลการประเมินไปยังผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง  
 1.7 รายงานการประเมินเสร็จทันเวลาสำหรับนำไปใช้ประโยชน์  
 1.8 การประเมินส่งผลกระทบในการกระตุ้นให้มีการดำเนินการประเมินต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันถึงการประเมินที่มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ดังนี้

2.1 วิธีการประเมินสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง  
 2.2 การเป็นที่ยอมรับได้ทางการเมือง  
 2.3 ผลที่ได้มีความคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่าการประเมินได้ทำอย่างเหมาะสมตามกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้องในการประเมิน และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน มาตรฐานความเหมาะสมซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

3.1 การกำหนดข้อตกลงของการประเมินอย่างเป็นทางการ  
 3.2 การแก้ปัญหาของความขัดแย้งในการประเมินด้วยความเป็นธรรมและโปร่งใส  
 3.3 รายงานผลการประเมินอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผยและคำนึงถึงข้อจำกัดของการประเมิน

3.4 การให้ความสำคัญต่อสิทธิในการรับรู้ข่าวสารของสาธารณะ  
 3.5 การคำนึงถึงสิทธิส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง  
 3.6 การเคารพสิทธิในการปฏิสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง  
 3.7 รายงานผลการประเมินที่สมบูรณ์ ยุติธรรม และเสนอทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของสิ่งที่ประเมิน

3.8 ผู้ประเมินทำการประเมินด้วยความรับผิดชอบและมีจรรยาบรรณ

4. มาตรฐานความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ต้องการประกันว่า การประเมินได้มีการใช้เทคนิคที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุป ข้อค้นพบและสารสนเทศที่เพียงพอสำหรับตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน ประกอบด้วยเกณฑ์ ดังนี้

- 4.1 การระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน
- 4.2 การบรรยายจุดประสงค์และกระบวนการอย่างชัดเจน
- 4.3 การบรรยายแหล่งข้อมูลและการได้มาอย่างชัดเจน
- 4.4 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความตรง
- 4.5 การพัฒนาเครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความเที่ยง
- 4.6 การจัดระบบควบคุมสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และรายงาน
- 4.7 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ
- 4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
- 4.9 การลงข้อสรุปที่มีเหตุผลสนับสนุน
- 4.10 การเขียนรายงานมีความเป็นปรนัย

ผู้วิจัยนำหลักการประเมินตามแนวคิดของ แมคมิลแลน และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ดังนี้

#### ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)

การประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องต่อความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสร้างความมั่นใจต่อผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีคุณค่าและสร้างความน่าเชื่อถือต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ความเป็นไปได้ (Feasibility Standard)

การประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลหรือผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถสร้างการยอมรับต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

#### ความเหมาะสม (Propriety Standard)

การประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้อย่าง โปร่งใส (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรายงานผลการบริหารงานได้อย่างเปิดเผย

### ความถูกต้อง (Accuracy Standard)

การประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความถูกต้องตามทฤษฎีทางวิชาการ (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความครอบคลุม กับขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับขอบข่ายภาระงานของสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สรุปว่าการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า การตรวจสอบรูปแบบ โดยมีการตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธีการคือ 1) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงคุณภาพตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) โดยใช้ตัวบุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านตามแนวคิดของ แมค มิลแลนด์และ ชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง และ 2) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงปริมาณด้วยวิธีการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษา ชิดสมรรถนะสูงของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษาชิดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 2.2.1) ความหมาย การบริหารสถานศึกษา 2.2.2) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา 2.2.3) วิธีการการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การชิดสมรรถนะสูง

### 2.2.1 ความหมายการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษามีผู้ให้ความหมายดังนี้  
 วิโรจน์ สารรัตน์ (2542) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจในสถานศึกษา มีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชนองค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) และ ชัยพร สุกุลพนารักษ์ (2552) ได้กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาคือ กระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชน ในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ชัตติยา ด้วงสำราญ (2552) ได้กล่าวว่าการบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ และองค์

คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพ ให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปว่าการบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจในสถานศึกษา มีกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษา

## 2.2.2 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 บัญญัติไว้ว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งานประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง” ดังนั้นการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ให้ดำเนินงานตามภารกิจ 4 งาน คือ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจ ของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งานประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

### 2.2.2.1 งานบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการถือเป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้โรงเรียน มีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) มีผู้กำหนดการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาดังนี้

เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Shearron, 1970) ได้แบ่งขอบข่ายงานวิชาการออกเป็น 6 ด้านคือ 1) การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร 2) การจัดเนื้อหาของหลักสูตร 3) การนำหลักสูตรไปใช้ 4) การจัดอุปกรณ์การสอน 5) การนิเทศการสอน 6) การส่งเสริมครูประจำการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการ ไว้ ดังนี้ 1) งานหลักสูตรและการสอน ได้แก่ หลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร หมวดวิชา สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา เอกสารการสอน หลักสูตรพิเศษ 2) งานนิเทศการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการสอน ได้แก่ นิเทศและพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัยการสอน การศึกษากับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น 3) งานกิจการและกิจกรรมนักเรียน ได้แก่ กิจการนักเรียนและสวัสดิการ แนะนำทุนการศึกษา กิจกรรมนักเรียนตามหลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร 4) งานสื่อ ห้องสมุด และเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ บริการสื่อ/โสตฯ/สื่อผสม ห้องสมุดโรงเรียน บริการเอกสารและสิ่งพิมพ์ทางวิชาการ

นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา บริการ IT 5) งานวัดผลประเมินผลและมาตรฐานคุณภาพทางวิชาการของโรงเรียน ได้แก่ ระบบระเบียบและทะเบียนนักเรียน การวัดผล การเทียบโอนและคลังข้อสอบ การประเมินมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ 6) งานการพัฒนาวิชาชีพครู ได้แก่ การวิจัย การเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครู 7) งานการศึกษาจากระบบ ได้แก่ การบริการวิชาการ โครงการพิเศษทางวิชาการ งานวิชาการกับชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตร การนิเทศเพื่อการใช้หลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตร 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนว การส่งเสริมครูในการจัดกระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การจัดทำระเบียบวัดและประเมินผล การจัดทำหลักฐานการศึกษา จัดระบบสารสนเทศการวัด ประเมินผลและเทียบโอน 4) การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ การจัดทำมีระบบประกันคุณภาพ การส่งเสริม สนับสนุน กำกับติดตาม ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ 5) การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดหา การจัดทำ การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูผลิตสื่อและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดหาแหล่งเรียนรู้ ภายในและภายนอกสถานศึกษา การส่งเสริมให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้ 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุนให้ครูทำวิจัย การนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 8) การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ได้แก่ การเสริมความรู้ ประสบการณ์ให้ชุมชน สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชุมชน

จันทรานี สงวนนาม (2545) ได้กำหนดขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร ได้แก่ การศึกษาสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล 2) การวิจัยชั้นเรียน 3) การสอนซ่อมเสริม 4) การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร 5) การนิเทศภายในสถานศึกษา 6) การประกันคุณภาพการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น

2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมให้ยึดหยุ่น ส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการอ่านและใฝ่รู้ ปลูกฝังผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรมจัดบรรยากาศ แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอน ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้การพัฒนา วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

3) การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ได้แก่ การกำหนดระเบียบวัดและประเมินผล กำหนดภารกิจการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ได้แก่ การประเมินผล การเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ การประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินการอ่าน คณิตวิเคราะห์ และเขียน การประเมินผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียนระดับชาติการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล งานทะเบียน การเทียบโอนผลการเรียน การตัดสินและอนุมัติผลการเรียนผ่านช่วงชั้น การออกหลักฐานแสดงผลการจบการศึกษา

4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ศึกษาและนำผลวิจัยมาใช้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ใช้เป็นแนวทางการแก้ปัญหาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาระบบการจัดการเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพนักเรียน สร้างเครือข่ายในการศึกษา พัฒนานวัตกรรมจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษา

5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ การจัดหา การเลือก การใช้ และการประเมินคุณภาพสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีผลิต พัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งประเมินคุณภาพสื่อฯ พัฒนา และแลกเปลี่ยนการใช้และเผยแพร่สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ สำรวจแหล่งการเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ที่แต่ละแหล่งมี เพื่อใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ครอบคลุมถึงภูมิปัญญาท้องถิ่น

7) การนิเทศการศึกษา ได้แก่ ศึกษากระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา การดำเนินการนิเทศ ประเมินผล พัฒนาระบบ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจักระบบการนิเทศภายในกับสถานศึกษาอื่น

8) การแนะแนวการศึกษา ได้แก่ จัดระบบการแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน ดำเนินการแนะแนวและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนติดตามและประเมินผลแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวกับสถานศึกษาอื่น

9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ได้แก่ จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการ เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรภายในสถานศึกษา จัดระบบข้อมูลสารสนเทศ กำหนดมาตรฐานการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีจัดทำแผนการกำกับติดตาม ดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพ/แผนกลยุทธ์ ดำเนินการกำกับ ติดตามตรวจสอบ ประเมินผล การดำเนินงาน จัดทำรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ จัดให้ความรู้ ทักษะทางวิชาการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ได้แก่ ประสานความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่างๆ

12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ได้แก่ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัวย องค์กร หน่วยงาน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549) ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 6 ด้าน ดังนี้

- 1) งานหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การประเมินหลักสูตร
- 2) งานบริหารหลักสูตร ได้แก่ การนำหลักสูตรไปใช้ การวางแผน การจัดบุคลากร การจัดทำแผนการสอน การจัดตารางเวลา การจัดสื่ออุปกรณ์
- 3) งานสื่อและนวัตกรรม ได้แก่ การจัดทำวัสดุสิ่งพิมพ์ สื่อการเรียนรู้ เทคโนโลยี
- 4) งานวัดและประเมินผล ได้แก่ การออกข้อสอบ การวัดผลสัมฤทธิ์ การประเมินคุณภาพผู้เรียน ประเมินผลปฏิบัติงานผู้สอน ประเมินโครงการ
- 5) งานนิเทศภายใน ได้แก่ การประกันคุณภาพ การให้คำปรึกษา การประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน การประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด
- 6) งานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายห้องสมุด ฝ่ายบริการสื่อเอกสารสิ่งพิมพ์ ฝ่ายบริการวิชาการสังคม ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการไว้ดังนี้

- 1) การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ ได้แก่ แผนปฏิบัติงานวิชาการโครงการสอน บันทึกการการสอน
- 2) การจัดทำดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบเรียน การปรับปรุงการเรียนการสอน การฝึกงาน
- 3) การจัดการบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้แก่ การจัดสื่อการเรียนการสอน การจัดห้องสมุด การนิเทศการสอน
- 4) การวัดและประเมินผล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์การบริหารงานวิชาการได้ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานวิชาการ           | รายชื่อนักวิชาการ                             |   |                               |                           |                          |                              |                               | ผู้วิจัย |
|---------------------------------|---|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------|
|                                 | เฟเบอร์ และ เฮียร์รอน (Faber & hearron: 1970) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549) | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) |          |
| 1. งานหลักสูตร                  |   |   |                               |                           |                          |                              |                               |          |
| การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร   | /   |   | /                             |                           | /                        | /                            | /                             | /        |
| การจัดเนื้อหาของหลักสูตร        | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             | /        |
| การนำหลักสูตรไปใช้              | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             | /        |
| การพัฒนาหลักสูตร                |   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             | /        |
| การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น |   |   |                               |                           | /                        | /                            | /                             | /        |
| การประเมินหลักสูตร              |   |   | /                             |                           | /                        | /                            | /                             | /        |
| 2. งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้    |   |   |                               |                           |                          |                              |                               |          |





ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

| ขอบข่ายภาระงานวิชาการ       | รายชื่อนักวิชาการ                               |   |                               |                           |                          |                              |                               | ผู้วิจัย |
|-----------------------------|---|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------|
|                             | เฟเบอร์ และ เซียร์รอน (Faber & Shearron : 1970) | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>แห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549) | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) |          |
| การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร  | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             |          |
| การบริการวิชาการแก่สังคม    | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             |          |
| การสอนซ่อมเสริม             | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             |          |
| การประเมินโครงการทางวิชาการ | /   | /   | /                             | /                         | /                        | /                            | /                             |          |

จากตารางวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.4 การสังเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานวิชาการ         | รายชื่อนักวิชาการ                              |   |                               |                           |                          |                              |                               | ผู้วิจัย |
|-------------------------------|--|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------|
|                               | เฟเบอร์ และ เซียร์รอน (Faber & Shearron: 1970) | สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | จันทร์ภาณี สงวนนาม (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2549) | ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) |          |
| งานหลักสูตร                   | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |
| งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้     | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |
| งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |
| งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้  | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |
| งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน  | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |
| งานส่งเสริมวิชาการ            | ✓  | ✓   | ✓                             | ✓                         | ✓                        | ✓                            | ✓                             |          |

งานวิชาการที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) งานหลักสูตร ได้แก่ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร
  - 2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา
  - 3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล
  - 4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้
  - 5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 6) งานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ
- ดังนั้นสรุปว่าอำนาจหน้าที่การบริหารงานวิชาการได้แก่ 1) งานหลักสูตร 2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน 4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ 5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน 6) งานส่งเสริมวิชาการ

#### 2.2.2.2 การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน มีผู้กล่าวถึงขอบข่ายงานงบประมาณไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดขอบข่ายงานงบประมาณ ไว้ดังนี้ 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน ประกอบด้วย นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร การติดตามและการรายงาน 2) กลุ่มงานการงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดสรรงบประมาณ การติดตามและรายงานงบประมาณ 3) กลุ่มงานจัดหารายได้และกองทุนโรงเรียน ประกอบด้วย การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน 4) กลุ่มงานการบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ ประกอบด้วย การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานงบประมาณไว้ดังนี้ 1) การจัดตั้งงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานงบประมาณไว้ดังนี้ 1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน 6) การบริหารบัญชี 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.5 การวิเคราะห์การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานงบประมาณ  | รายชื่อนักวิชาการ                             |                               |                          | ผู้วิจัย |
|---|---|-------------------------------|--------------------------|----------|
|   | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>แห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) |          |
| งานจัดทำนโยบายและแผน  |   |                               |                          |          |
| นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูล<br>เพื่อการบริหาร            |   |                               |                          |          |
| งานจัดทำงบประมาณ  |   |                               |                          |          |
| การจัดตั้งงบประมาณ  | /   | /                             | /                        | /        |
| การเสนอของงบประมาณ  | /   | /                             | /                        | /        |
| การจัดสรรงบประมาณ   | /   | /                             | /                        | /        |
| งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล  |   |                               |                          |          |
| การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการ<br>ใช้เงินและผลการดำเนินงาน | /   | /                             | /                        | /        |
| ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ                                  | /   | /                             | /                        | /        |
| งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา                               |   |                               |                          |          |
| ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา                                  | /   | /                             | /                        | /        |
| การจัดการรายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน                               | /   | /                             | /                        | /        |
| งานบริหารการเงินและบัญชี  |   |                               |                          |          |
| การบริหารการเงิน  |   | /                             | /                        | /        |
| การบริหารบัญชี  |   | /                             | /                        | /        |
| งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์  |   |                               |                          |          |
| การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์                                       | /   | /                             | /                        | /        |
| การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน                                       | /   | /                             | /                        | /        |

ตารางที่ 2.6 การสังเคราะห์การบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานงบประมาณ                  | รายชื่อนักวิชาการ                         |                               |                          | ผู้วิจัย |
|---|---|-------------------------------|--------------------------|----------|
|   | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) |          |
| งานจัดทำนโยบายและแผน                    | ✓   |                               |                          | ✓        |
| งานจัดทำงบประมาณ                        | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล              | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานบริหารการเงินและบัญชี                |   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์              | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |

สรุปว่าการบริหารงานงบประมาณที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) งานจัดทำนโยบายและแผน ได้แก่ นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร
  - 2) งานจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณ การเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ
  - 3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
  - 4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน
  - 5) งานบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี
  - 6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน
- ดังนั้นสรุปว่าอำนาจหน้าที่การบริหารงานงบประมาณได้แก่ 1) งานจัดทำนโยบายและแผน 2) งานจัดทำงบประมาณ 3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล 4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) งานบริหารการเงินและบัญชี 6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 2.2.2.3 งานบริหารงานบุคคล

การบริหารบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้ สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคล ให้เกิดความคล่องตัว อีสรระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีผู้กล่าวถึงขอข่วยการบริหารงานบุคคลดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดขอข่วยงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) กลุ่มงานการวางแผนกำลังคน/สรรหา/คัดเลือก 2) กลุ่มงานการบรรจุ/แต่งตั้ง และระบบทะเบียนบุคคล 3) กลุ่มงานการประเมิน-การพัฒนาบุคคลและงานวินัย 4) กลุ่มงานสวัสดิการและกองทุนบุคลากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้กำหนดขอข่วยภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้ 1) การวางแผนอัตรากำลัง 2) การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง 5) การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 6) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ 7) เงินเดือนและค่าตอบแทน 8) การเลื่อนขั้นเงินเดือน 9) การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 10) การลาศึกษาต่อ 11) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 12) การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ 13) มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ 14) การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 15) การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 16) การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน 17) การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ 18) การอุทธรณ์ 19) การร้องทุกข์ 20) การออกจากราชการ 21) การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ 22) งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 23) งานยกเว้นคุณสมบัติ 24) งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ 25) งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) จึงได้กำหนดขอข่วยภารกิจการบริหารงานบุคคลไว้ประกอบด้วย 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานบุคคล   | รายชื่อพนักงานวิชาการ                         |                                |                          |          |
|---|---|--------------------------------|--------------------------|----------|
|   | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>แห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิบัติการศึกษา (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) | ผู้วิจัย |
| การวางแผนอัตรากำลัง   |   |                                |                          |          |
| วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและคัดเลือก                        | /   | /                              | /                        | /        |
| การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ                    |   | /                              |                          | /        |
| การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา            |   | /                              |                          | /        |
| การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง                                     |   |                                |                          |          |
| การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการ<br>ศึกษา | /   | /                              | /                        | /        |
| การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา                        |   | /                              |                          | /        |
| การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ                                    |   | /                              |                          | /        |
| การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ                      |   |                                |                          |          |
| เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน                       |   | /                              |                          | /        |
| สวัสดิการและกองทุน  | /   |                                |                          | /        |

## ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

| ขอบข่ายภาระงานบุคคล  | รายชื่อนักวิชาการ                             |                                |                          | ผู้วิจัย |
|--|---|--------------------------------|--------------------------|----------|
|  | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>แห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิบัติการศึกษา (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) |          |
| การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อ                 | /   | /                              | /                        | /        |
| การประเมินผลการปฏิบัติงาน  | /   | /                              |                          | /        |
| การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ                        |   | /                              |                          | /        |
| มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ                                    |   | /                              |                          | /        |
| เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ                              |   |                                | /                        | /        |
| วินัยและการรักษาวินัย  |   |                                |                          |          |
| การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา              | /   | /                              | /                        | /        |
| การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา | /   | /                              | /                        | /        |
| การออกจากราชการ  |   |                                |                          |          |
| การอุทธรณ์ ร้องทุกข์   |   | /                              |                          | /        |
| การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน                       |   | /                              | /                        | /        |
| การออกจากราชการ  |   |                                | /                        | /        |

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การบริหารงานบุคคลได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.8 การสังเคราะห์การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานบุคคล                        | รายชื่อนักวิชาการ                             |                                  |                             | ผู้วิจัย |
|--|---|----------------------------------|-----------------------------|----------|
|  | สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา<br>(2545) | กระทรวงศึกษาธิการ<br>(2546) |          |
| งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง         | ✓   | ✓                                | ✓                           | ✓        |
| งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง                | ✓   | ✓                                | ✓                           | ✓        |
| งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ | ✓   | ✓                                | ✓                           | ✓        |
| งานวินัยและการรักษาวินัย                   | ✓   | ✓                                | ✓                           | ✓        |
| การออกจากราชการ                            |   | ✓                                | ✓                           | ✓        |

สรุปว่าการบริหารงานบุคคลที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและคัดเลือก การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ

3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

4) งานวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

5) การออกจากราชการ ได้แก่ การอุทธรณ์ร้องทุกข์ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การออกจากราชการ

ดังนั้นสรุปว่าอำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลได้แก่ 1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) งานวินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ



#### 2.2.2.4 งานบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับ การจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวก ความสะดวกต่างๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีผู้กล่าวถึงขอบข่ายงานบริหารทั่วไปดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้ 1) กลุ่มงานธุรการและสารบรรณ 2) กลุ่มงานเลขานุการ ก.ก.สถานศึกษา 3) กลุ่มงานการเงินและการบัญชี 4) กลุ่มงานพัสดุและการจัดจ้างบริการ 5) กลุ่มงานอาคารสถานที่ที่การพัฒนาพื้นที่และสิ่งแวดล้อม 6) กลุ่มงานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ 7) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 8) กลุ่มงานบริการพิเศษ 9) กลุ่มงานบริการอนามัยและโภชนาการ 10) กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงานและการเงิน 11) กลุ่มงานโครงการชุมชนสัมพันธ์

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจงานบริหารทั่วไป ไว้ดังนี้ 1) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 2) การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 3) การวางแผนการศึกษา 4) งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) การพัฒนามาตรฐานและการปฏิบัติงาน 7) งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 8) งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา 9) การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ 10) การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร 11) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 12) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 13) การรับนักเรียน 14) การจัดตั้ง ยุบ หรือเลิกสถานศึกษา 15) การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย 16) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 17) การทัศนศึกษา 18) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 19) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 20) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 21) งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น 22) งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและรายงาน 23) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) จึงได้กำหนดขอบข่ายภารกิจงานบริหารทั่วไปไว้ ดังนี้ 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป 8) การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์งานบริหารทั่วไปได้ดังตารางที่ 2.9

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์การบริหารทั่วไปในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานบริหารทั่วไป                                   | รายชื่อนักวิชาการ                             |                                  |                             |          |
|--|---|----------------------------------|-----------------------------|----------|
|  | สำนักงานคณะกรรมการ<br>การศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา<br>(2545) | กระทรวงศึกษาธิการ<br>(2546) | ผู้วิจัย |
| 1. งานธุรการ   |   |                                  |                             |          |
| การดำเนินงานธุรการ   | /   | /                                | /                           | /        |
| งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ                       |   | /                                | /                           | /        |
| งานเทคโนโลยีสารสนเทศ   |   | /                                | /                           | /        |
| การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา                           |   | /                                | /                           | /        |
| การประสานกับหน่วยงานภายนอก                                   |   | /                                | /                           | /        |
| 2. งานกิจการนักเรียน   |   |                                  |                             |          |
| การจัดทำสำมะโนผู้เรียน                                       |   | /                                | /                           | /        |
| การรับนักเรียน   |   | /                                | /                           | /        |
| งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน                                 |   | /                                | /                           | /        |
| งานบริการอนามัยและโภชนาการ                                   | /   |                                  |                             | /        |
| งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ                             | /   |                                  |                             | /        |
| 3. งานอาคารสถานที่   |   |                                  |                             |          |
| การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม                                  | /   | /                                | /                           | /        |
| การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม                                | /   | /                                | /                           | /        |
| 4. งานสัมพันธ์ชุมชน  |   |                                  |                             |          |
| การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา                                  | /   | /                                | /                           | /        |
| งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา                              | /   | /                                | /                           | /        |
| งานบริการสาธารณะ   | /   |                                  | /                           | /        |
| โครงการชุมชนสัมพันธ์   | /   |                                  |                             | /        |
| 5. งานส่งเสริมสถานศึกษา                                      |   |                                  |                             |          |
| การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย |   |                                  | /                           | /        |
| การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน                             | /   | /                                | /                           | /        |
| การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร                            |   | /                                | /                           | /        |
| งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น                                 |   |                                  | /                           | /        |

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์การบริหารทั่วไปได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.10 การสังเคราะห์การบริหารทั่วไปในสถานศึกษา

| ขอบข่ายภาระงานบริหารทั่วไป | รายชื่อนักวิชาการ                         |                               |                          | ผู้วิจัย |
|----------------------------|---|-------------------------------|--------------------------|----------|
|                            | สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) | สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) | กระทรวงศึกษาธิการ (2546) |          |
| งานธุรการ                  | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานกิจการนักเรียน          | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานอาคารสถานที่            | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานสัมพันธ์ชุมชน           | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |
| งานส่งเสริมสถานศึกษา       | ✓   | ✓                             | ✓                        | ✓        |

สรุปว่างานบริหารทั่วไปที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก

2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ

3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม

4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานบริการสาธารณะ โครงการชุมชนสัมพันธ์

5) งานส่งเสริมสถานศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ดังนั้นสรุปว่าอำนาจหน้าที่การบริหารทั่วไปได้แก่ 1) งานธุรการ 2) งานกิจการนักเรียน 3) งานอาคารสถานที่ 4) งานสัมพันธ์ชุมชน 5) งานส่งเสริมสถานศึกษา

ผู้วิจัยสังเคราะห์การบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นอำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงาน ได้ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

### 2.2.3 วิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง

องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งบางครั้งมีผู้ให้นิยามว่าเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ ได้แก่ องค์กรศักยภาพเป็นเลิศ (นภวรรณ คุณานุรักษ์, 2552) หรือ องค์กรแห่งความเป็นเลิศ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554) ดังนั้นสถานศึกษาที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงนั้นผู้วิจัยจึงนิยามว่าเป็นสถานศึกษาที่พัฒนาไปสู่องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในหลายรูปแบบโดยใช้เครื่องมือทางการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2.3.3.1) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2.3.3.2) การบริหารโดยใช้ Benchmarking สู่อำนาจเป็นเลิศ 2.3.3.3) การบริหารแบบ Six Sigma สู่อำนาจเป็นเลิศ 2.3.3.4) การบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA ดังนี้

#### 2.2.3.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา และตลอดจนถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้อง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ริชาร์ด วิลเลียม (Richard S. Williams, 1998) และ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543; อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดโดยรวมว่า ต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

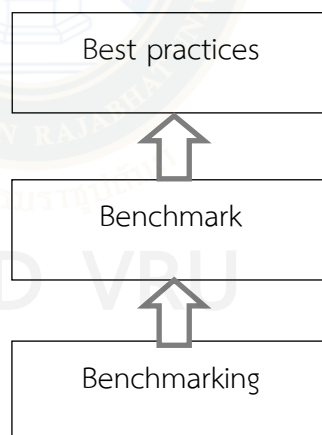
2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และ สถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจ จะจัดให้มีคณะกรรมการเพื่อทำการ ตรวจสอบผลการดำเนินงานเรื่อยๆ ไปก็ได้

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหาร จะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมี การให้ ข้อเสนอแนะ หรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.2.3.2 การบริหารโดยใช้ Benchmarking สู่ความเป็นเลิศ

นักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามคำว่า Benchmarking หลายคำจำกัด ความ และในตำราบางเล่มได้เพิ่มเติมคำว่า Benchmark และ Best Practices ซึ่งมีความหมาย เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ได้ให้ความหมายทั้งสามคำไว้ ว่า Benchmark หมายถึง Best-in-class คือ เก่งที่สุดหรือดีที่สุดในระดับโลกอันจะเป็นต้นแบบที่จะใช้วัด เพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง ส่วน Benchmarking คือวิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลผลิต ภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเพื่อมุ่งความเป็นเลิศทางธุรกิจ และ Best Practices คือวิธีการปฏิบัติที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ กระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นพบผู้ที่ เป็น Benchmark หรือผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่ เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ นำไปสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ดังนั้น Benchmarking จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือนำไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของ Benchmark Benchmarking และ Best Practices

ที่มา: บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทาง ธุรกิจ

Benchmarking เป็นกระบวนการวิเคราะห์ วัด เปรียบเทียบทั้งผลผลิต ภัณฑ์ บริการกระบวนการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานของเรากับองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็น แบบอย่างที่ดีเยี่ยมในสาขาหนึ่งๆ แล้วนำผลของการเปรียบเทียบนั้นมาปรับใช้ เพื่อปรับปรุง กระบวนการของเราให้มีความเป็นเลิศ (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2546) โดยมีขั้นตอนการทำ

Benchmarking 4 ขั้นตอนหลักและ 10 ขั้นตอนย่อย ของบริษัท Xerox (Xerox Corporation Model) ซึ่งตรงกับวงจรของ PDCA Cycle ประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุง (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ (บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช, 2545)

- 1) ขั้นตอนการวางแผน (Planning Stage)
  - 1.1) การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking (Identify what is to be Benchmarked)
  - 1.2) การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ (Identify Comparative Companies)
  - 1.3) การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล (Determine data Collection Method and Collect Data)
- 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)
  - 2.1) การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างตัวเรากับองค์กรเปรียบเทียบ (Determining Current Performance Gap)
  - 2.2) การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Project Future Performance)
- 3) ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage)
  - 3.1) การสื่อสารผลที่ได้หลังจากการทำ Benchmarking ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการสร้างการยอมรับ (Communicate Results and Gain Acceptance)
  - 3.2) การตั้งเป้าหมาย (Establish Functional Goals)
- 4) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage)
  - 4.1) การจัดทำแผนการดำเนินการ (Develop Action Plans)
  - 4.2) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (Implement Specific Action and Monitor Process)
  - 4.3) การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ (Recalibrate benchmarks)

#### 2.2.3.3 การบริหารแบบ Six Sigma สู่วิธีการเป็นเลิศ

Six Sigma เป็นแนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างชาญฉลาด มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก ใช้ข้อเท็จจริงและข้อมูลต่างๆ เพื่อการแก้ปัญหา ความสำเร็จของ Six Sigma จะเกี่ยวข้องกับการสร้างให้ทุกๆ ส่วนขององค์กรดีขึ้น จนสามารถบรรลุถึงความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า ตลาด และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะให้ผลประโยชน์ต่อทั้งพนักงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง (เพนดี พิต, 2545) Six Sigma มีหลักการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศอย่างไม่เกรงกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและอดทนต่อความล้มเหลว หัวใจของการพัฒนาแบบ Six Sigma คือจะต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง โดยมุ่งผลลัพธ์หรือผลงานที่เป็นเลิศ (สิทธิศักดิ์ พุกษปิติกุล, 2546) Six Sigma เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ช่วยแก้ปัญหา ลดความแปรปรวนและทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจระยะยาว และมีลักษณะเด่นคือ สามารถที่จะนำเสนอผลลัพธ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์ที่ได้นำไปสู่ความคิด

ที่สมเหตุสมผล โดยพยายามมุ่งเป้าหมายที่สำคัญ คือ การลดของเสีย (ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง) ให้เหลือน้อยที่สุด โดยมีขอบเขตของเวลาอย่างชัดเจน มีกลไกสร้างผลกำไร มีการกำหนดเป้าหมายทางผลลัพธ์ให้กับทุกคน เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า โดยแสดงสาเหตุของการเกิดของเสียได้อย่างชัดเจน และสนับสนุนความพยายามในการปรับปรุงการดำเนินงานของผู้จัดการและพนักงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าภายนอก เพิ่มอัตราความเร็วของการปรับปรุงโดยการสนับสนุนการเรียนรู้ แบบข้ามสายงาน และความสามารถของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน Six Sigma หรือเรียกว่า DMAIC ดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล, 2546)

- 1) การกำหนดของเขตของปัญหา (Define-D) ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดขอบเขตของปัญหาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ทุกข์หรือปัญหาองค์กรมีขอบเขตแค่ไหน
- 2) การวัดและรวบรวมข้อมูล (Measure-M) ขั้นตอนนี้เป็นการวัดและรวบรวมข้อมูลว่าปัญหาหรือทุกข์ขององค์กรนั้นใหญ่โตแค่ไหน ก่อให้เกิดความสูญเสียเป็นมูลค่าเท่าใด
- 3) การวิเคราะห์ (Analyze-A) ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์จากกระบวนการและข้อมูลที่ได้ว่ามีสาเหตุจากอะไรได้บ้าง และพิสูจน์ว่าปัจจัยก่อให้เกิดปัญหา
- 4) การปรับปรุง (Improve-I) ขั้นตอนนี้เป็นการพยายามใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการขจัดสาเหตุของปัญหา ออกจากกระบวนการหรือออกแบบกระบวนการใหม่ทำให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการมุ่งหวัง
- 5) การควบคุมและขยายผล (Control and Replicate-C) ขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการพยายามธำรงรักษาผลลัพธ์ ของการพัฒนาคุณภาพที่ได้ให้คงอยู่อย่างถาวรในองค์กร รวมทั้งหาทางขยายผลไปยังหน่วยงานที่คล้ายคลึงกัน

#### 2.2.3.4 การบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA

TQA ย่อมาจาก Thailand Quality Award หรือภาษาไทยเรียกว่า รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีรากฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เรียกว่า The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ โดยเป้าหมายของ TQA คือ การบูรณาการเพื่อสร้างความเป็นเลิศที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร ความเป็นเลิศเกิดจากการบูรณาการกระบวนการและทรัพยากรทั้งมวลสู่เป้าหมายองค์กร ซึ่งวิถีทางสู่ความเป็นเลิศที่เรียกว่า AIM @ Excellence Cycle มีขั้นตอนดังนี้ (สิทธิศักดิ์ พงษ์พิติกุล, 2555)

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายความเป็นเลิศที่ชัดเจน
- 2) วิเคราะห์เพื่อหา Vision Gap ว่าสถานะขององค์กรห่างจากเป้าหมายเพียงใด
- 3) ประเมินองค์กร (Assess) ประกอบด้วย การรู้จักตนเอง และการประเมินองค์กรเพื่อค้นหา Gap ในการพัฒนา
- 4) การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมของแนวทางหรือระบบการดำเนินการ (Improve & Innovate) ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน/ ออกแบบระบบ และขั้นตอนการนำแผนงานหรือระบบที่ได้ออกแบบหรือปรับปรุงใหม่สู่การปฏิบัติ
- 5) การติดตามประเมินผลลัพธ์ที่ได้ (Measure) และหาโอกาสปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยนำขั้นตอน/วิธีการดำเนินการของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารโดย



ใช้ Benchmarking สู่วิธีการเป็นเลิศ การบริหารแบบ Six Sigma สู่วิธีการเป็นเลิศ และ การบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA มาวิเคราะห์ได้ดังตารางที่ 2.11 ดังนี้

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

| วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ                      | รายชื่อนักวิชาการ   |  |                              |                              |   | ผู้วิจัย |
|--|---|--|------------------------------|------------------------------|---|----------|
|  | ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543; อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาติตะกานันต์ 2555) | บุญดี บุญญากิจและภมลาวรรณ ศิริพานิช (2545) | สิทธิศักดิ์ พงศพิศกุล (2546) | สิทธิศักดิ์ พงศพิศกุล (2555) |   |          |
| 1. การวิเคราะห์องค์กร  |   |  |                              |                              |   |          |
| วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร   | /   |  | /                            |                              | / |          |
| การกำหนดขอบเขตของปัญหา   |   |  | /                            |                              | / |          |
| การวัดและรวบรวมข้อมูลของปัญหา  |   |  | /                            |                              | / |          |
| การประเมินตนเองโดยการวิเคราะห์ช่วงห่างการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต             |   | /  | /                            | /                            | / |          |
| 2. การวางแผน   |   |  |                              |                              |   |          |
| การวางแผนในองค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน | /   | /  |                              | /                            | / |          |
| การสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน   | /   | /  |                              | /                            | / |          |
| 3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ   |   |  |                              |                              |   |          |
| การบูรณาการ การสื่อสาร ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างการยอมรับ                             |   | /  |                              |                              | / |          |

ตารางที่ 2.11 (ต่อ)

| วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีด<br>สมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ                              | รายชื่อนักวิชาการ  |  |                                  |                                  |   | ผู้วิจัย |
|--|--|--|----------------------------------|----------------------------------|---|----------|
|  | ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 อ้างถึงในวีระ<br>ยุทธ ชาติทะกัญจน์ 2555) | บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ<br>ศิริพานิช (2545) | สิทธิศักดิ์ พงษ์บัณฑิตกุล (2546) | สิทธิศักดิ์ พงษ์บัณฑิตกุล (2555) |   |          |
| 4. การปฏิบัติการ   |  |  |                                  |                                  |   |          |
| กำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่ม<br>ดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับ<br>สภาพในปัจจุบัน | /  |  |                                  |                                  |   | /        |
| การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำ<br>แผนไปสู่การปฏิบัติ                                       | /  | /  | /                                | /                                | / | /        |
| 5. การปรับปรุงและควบคุม  |  |  |                                  |                                  |   |          |
| การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อ<br>แสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล                              | /  |  |                                  | /                                |   | /        |
| การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้  |  | /  | /                                |                                  |   | /        |
| การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการบาง<br>ประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน                             | /  |  | /                                | /                                |   | /        |
| การสอบสวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่<br>เปรียบเทียบโดยการกำหนดหัวข้อเทียบเคียง             |  | /  | /                                |                                  |   | /        |
| สร้างนวัตกรรมหรือระบบการดำเนินการ<br>ออกแบบระบบ  |  |  | /                                | /                                |   | /        |
| การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A)   | /  | /  | /                                | /                                |   | /        |
| การวางแผน (Planning-P)   | /  | /  | /                                | /                                |   | /        |
| การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)  |  | /  |                                  |                                  |   | /        |
| การปฏิบัติการ (Doing-D)  | /  | /  | /                                | /                                |   | /        |
| การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)   | /  | /  | /                                | /                                |   | /        |

ตารางที่ 2.12 การสังเคราะห์วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

| วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ | รายชื่อนักวิชาการ   |  |                                  |                                 | ผู้วิจัย |
|---|---|--|----------------------------------|---------------------------------|----------|
|   | ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543; อ้างถึงใน วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์ 2555) | บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช :(2545) | ลิทธิศักดิ์ พงกษะปิติกุล :(2546) | ลิทธิศักดิ์ พงกษะปิติกุล (2555) |          |
| การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A)                                    | ✓   | ✓  | ✓                                | ✓                               | ✓        |
| การวางแผน (Planning-P)  | ✓   | ✓  | ✓                                | ✓                               | ✓        |
| การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)                         |   | ✓  |                                  |                                 | ✓        |
| การปฏิบัติการ (Doing-D)   |   | ✓  | ✓                                | ✓                               | ✓        |
| การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)                        | ✓   | ✓  | ✓                                | ✓                               | ✓        |

สรุปได้ว่าวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สรุปเป็น 5 ขั้นตอน หรือเรียกว่า APUDI ได้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติได้แก่
  - (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ
  - (2) การกำหนดขอบเขตของปัญหา
  - (3) การวัดและรวบรวมข้อมูลของปัญหา
  - (4) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) การวางแผน (Planning-P) ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติได้แก่
  - (1) การวางแผนในองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน
  - (2) สร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติได้แก่
  - (1) การบูรณาการ การสื่อสารผลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

- (2) การสร้างการยอมรับ
- 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติ ได้แก่
- (1) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน
- (2) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ
- 5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I) ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติ ได้แก่
- (1) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล
- (2) การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้
- (3) การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน
- (4) การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเปรียบเทียบโดยการกำหนดหัวข้อการเทียบเคียง
- (5) สร้างนวัตกรรมหรือระบบการดำเนินการ ออกแบบระบบ
- สรุปได้ว่าวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงหรือมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เรียกว่าขั้นตอน APUDI ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 2.3.1) ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3.2) แนวคิดและหลักการขององค์การสมรรถนะสูง 2.3.3) วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3.4) สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3.5) รูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3.6) ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3.7) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง

คำว่าสมรรถนะนั้นมาจาก Performance โดเนราชบัณฑิตยสถาน ได้แปลความหมายของ Performance ว่าหมายถึง “สมรรถนะ” (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) แต่ทั้งนี้ผู้แปลคำว่า องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นภาษาไทยที่มีชื่อเรียกต่างกัน ได้แก่ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์, 2549) องค์การประสิทธิภาพสูง (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2549) องค์การสมรรถนะสูง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) องค์การศึกษภาพเป็นเลิศ (นภวรรณ คุณานุรักษ์, 2552) องค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง (บุศรินทร์ สุจริตจันทร์, 2553) องค์การผลที่มีปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือผลปฏิบัติงานสูง หรือมีสมรรถนะสูงหรือ องค์การแห่งความเป็นเลิศ (นิสตาร์ก เวชยานนท์, 2554) องค์การผลสัมฤทธิ์สูง (มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2554) ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะ

ใช้คำว่า องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยมีผู้ให้ความหมาย องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไว้หลายท่านดังนี้

ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร คือ มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered) มุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) มีความมุ่งมั่น (Passionate) มีการวาง ยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy) ออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process design) บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มี พันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) มีการดำเนินงานที่ดี (Operations) มุ่งเน้นการตลาด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) เน้นที่การจัดหา การขนส่ง (Procurement and Logistics) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Anagement) และการบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

ฮอลเบ็ก (Holbeche, 2005) ได้กล่าวถึง องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบการบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป กระตุ้นให้คนในองค์กรสร้าง วัฒนธรรมองค์กรโดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร

บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) ได้กล่าวถึงองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเข้าใจ และเข้าถึงตลาดก่อนองค์กรอื่น สามารถรักษา พนักงานที่มีความสามารถสูง และสามารถรับมือกับแรงกดดันต่างๆ ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรได้

บลังชาร์ด (Blanchard, 2007) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์การขีดสมรรถนะสูง ที่ Carew ให้ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ ไม่ว่าจะเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด องค์กรยังคงผลิตผลลัพธ์ที่มีความโดดเด่นในระดับสูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่บุคคลและการมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่องยาวนาน

วาล (Waa, 2007) ได้กล่าวถึงองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์กรที่มีการบรรลุผลทางการเงินที่ดีกว่ากลุ่มที่เปรียบเทียบกับ โดยการ จัดโครงสร้าง การจัดการที่รวมกันและวางแนวทางโดยการพัฒนาความสามารถหลักอย่างต่อเนื่องและ โดยการปฏิบัติต่อลูกจ้างเหมือนเป็นทรัพย์สินหลักอย่างแท้จริง จำแนกหลักของ High Performance Organization) ที่มีผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเป็น 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้าง องค์กร (โครงสร้างที่เป็นทางการ ระบบ กระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ การออกแบบองค์กร เทคโนโลยี) ความเป็นผู้นำขององค์กร ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (องค์กรคู่แข่ง องค์กรเปรียบเทียบกับ องค์กรสาธารณะและทางกฎหมาย ลูกค้า ผู้จัดหา ผู้ร่วมงาน) และเสนอปัจจัยสำคัญ สำหรับการเป็น High Performance Organization) ประกอบด้วยแบบองค์กร (Organizational Structure) กลยุทธ์ (Strategy) การจัดการกระบวนการ (Process Management) เทคโนโลยี

(Technology) ความเป็นผู้นำ (Leadership) ปัจเจกบุคคล และบทบาท (Individual & Roles) วัฒนธรรม (Culture) ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)

พสุ เดชะรินทร์ (2549) ได้กล่าวถึงนิยามองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์กรที่ประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทางธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถอย่างเด่นชัดในการสร้างมาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและดำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า

กระทรวงพลังงาน (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึงองค์กรที่เก่งมีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและมีเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 7 มิติ ดังนี้ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล,การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ

ธงชัย สมบูรณ์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยสรุปเป็นองค์กรที่รอบรู้ (Well Rounded Organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง กล่าวที่จะนำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า (1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมี จินตทัศน์ (Vision) เป็นองค์กรที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย (2) ต้องมีขีดความสามารถ ที่เหนือกว่าผู้อื่น (Beyond Normal Competency) มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่นสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (3) เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) และใช้แนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่นๆ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าหมายถึง องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถถึงส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้และรักษาคนที่ดีที่สุดไว้ได้ เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว สามารถปรับปรุงการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีกระบวนการการทำงานเทคโนโลยีและลักษณะคนที่มีความสอดคล้องกัน

บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ได้กล่าวถึงความหมายของ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าหมายถึง องค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าด้วยการออกแบบองค์กรให้สามารถนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากร

เพื่อสร้างความร่วมมือไปในทิศทางสู่ความสำเร็จในกาดำเนินการ สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรอย่างยั่งยืน

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่าหมายถึง องค์การที่เก่งในการทำงาน มีแผนรองรับกับสถานะต่างๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านต่างๆ มุ่งเน้นการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา ผลงานดี มีคุณภาพเยี่ยมและเป็นที่ยอมรับ

นิสदारค์ เวชยานนท์ (2554) ได้กล่าวถึงองค์การที่จะเป็น องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องมีพนักงานที่มีทั้งความสามารถและความผูกพันอย่างเหนียวแน่น มั่นคง คือ ความสามารถที่สูงหรือสมรรถนะขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ อีกประการหนึ่งคือจะมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีมีความสามารถในการปรับตัวสูงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสูงด้วย นอกจากนี้้องค์การขีดสมรรถนะสูงยังเป็นองค์การที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและรูปแบบการทำงานเพื่อสนับสนุนให้เกิดผลงานที่สูงด้วย

สรุปว่าองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี หากนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง คือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์สถานศึกษา โดยผลิตผลงานและบริการได้อย่างมีคุณภาพ อาทิ เช่น ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

### 2.3.2 หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง

คำว่าหลักการนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของหลักการไว้ว่า “หลักการ” หมายถึง สาระสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ดังนั้นหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง จึงหมายถึง สาระสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีผู้กล่าวถึงหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูงไว้ดังนี้

#### 2.3.2.1 หลักการของ Lawrence M Miller 2001

มิลเลอร์ (Miller, 2001) ได้เขียนรายงานเรื่อง องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไว้ว่า ระบบการทำงาน และทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นส่วนเชื่อมโยงที่สำคัญกับแนวคิด การมุ่งสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยระบบงานขีดสมรรถนะสูงจะมีการออกแบบงานว่า วิธีการทำงานเป็นการจัดระเบียบและมอบหมายงานให้บุคคลหรือทีม การมอบหมายงานให้กับบุคคลหรือทีมงานที่มีขีดสมรรถนะสูงจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ทีมงานที่มีขีดสมรรถนะสูงจะรู้จักลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสียของของตนเป็นอย่างดี มีการกำหนดการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มีการวัดผลปฏิบัติงาน และมีเทคนิคที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ นอกจากนี้ทีมงานที่มีขีดสมรรถนะสูงจะมีระดับความสัมพันธ์กับความสามารถในการปกครองที่ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารจัดการ

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

หลักการและวิธีปฏิบัติของการมุ่งสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังนี้ (Miller, 2001)

### ตารางที่ 2.13 High Performance Organization Shift

| From                             | To                                 |
|----------------------------------|------------------------------------|
| High Control                     | High Trust                         |
| Produce Things                   | Produce Knowledge                  |
| Individual Decision              | Team Decisions                     |
| Individual Reward                | Team-based Reward                  |
| Vertical-functional Organization | Horizontal-Flow-based Organization |
| Fixed Structure                  | Dynamic Structure                  |
| Companies with Walls             | Companies without Walls            |
| Financial Secrecy                | Open-book Management               |
| Blame-Fix the Person             | Blame-Fix the Process              |

ที่มา: ดัดแปลงจาก Lawrence M. Miller. (2001)

มีรายละเอียด ดังนี้

1) High Control to High Trust จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูง เป็นองค์กรที่ใช้ความไว้วางใจสูง Miller เชื่อว่าองค์กรที่มีขนาดใหญ่หลายๆ และใช้กฎระเบียบในการควบคุมการทำงานของคุณลักษณะจะก่อให้เกิดการต่อต้าน บุคลากรทำงานอย่างไม่มีความสุข บุคลากรจะทำงานตามหน้าที่ข้อบังคับ ไม่ได้ใส่ใจในการทำงาน จนนำไปสู่ความขัดแย้งกันมากที่สุด แต่องค์กรที่ใช้ความไว้วางใจจะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์กรดีขึ้น นอกจากความไว้วางใจภายในองค์กรแล้วองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นการทำงานที่บุคคลจะทำงานเป็นทีมซึ่งส่งผลที่ดีต่อลูกค้า ส่งผลดีต่อทีมงานและต่อองค์กร เป็นการมุ่งเน้นไปที่งานขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย เป็นองค์กรที่ผู้บริหารจะเป็นผู้ช่วยในทีม ซึ่งจะทำให้การทำงานได้ผลมากกว่า



การควบคุมหรือการจับผิด การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการที่คนเหล่านี้ เป็นคุณลักษณะประการแรก ที่องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จำเป็นต้องมี

2) Produce Things to Produce Knowledge จากองค์การที่มุ่งผลิตสิ่งของ หรือบริการไปสู่องค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ Miller กล่าวว่า องค์ความรู้ของวัฒนธรรมการทำงานมีความสำคัญต่อทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา เป็นทรัพย์สินที่มีค่าต่อองค์การ สิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์การคือ ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ทรัพยากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็ นทุน ที่ดิน แรงงานก็ไม่สามารถเทียบคุณค่ากับทรัพยากรมนุษย์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ และสิ่งที่ยืนยันในคุณค่าของบุคลากรคือความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี ซึ่งถูกสร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

3) Individual Decision to Team Decisions จากการศึกษาโดยบุคคลผู้การ ตัดสินใจโดยทีม ในองค์การแบบดั้งเดิมนั้นการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้ที่มีเงินและมีอำนาจ แต่ในปัจจุบันการ ออกแบบองค์การที่ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ระบบ ขององค์การจะมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ระบบการจ้างงาน การให้ค่าตอบแทนในการฝึกอบรม และ ระบบโปรแกรมต่างๆ จะสอดคล้องกับธรรมชาติของทีมขีดสมรรถนะสูงและสภาพแวดล้อม หลักการของทีม ขีดสมรรถนะสูงจะระบุลูกค้าและความต้องการของลูกค้า และรับฟังความต้องการของลูกค้า มีการให้อำนาจ ทีมในการออกแบบกระบวนการงานของตนเอง สามารถติดต่อกับลูกค้าได้โดยตรงและสามารถเปลี่ยนแปลงหรือ ปรับปรุงกระบวนการทำงานตามความต้องการของลูกค้าการตัดสินใจจึงเป็นการตัดสินใจร่วมกันของสมาชิก ในทีมคุณค่าของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นหลักของการมุ่งสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศและทีมงานที่ เป็นเลิศ ทีมงานต้องค้นหาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในทีมก่อนที่จะเริ่มทำงาน จากนั้นจึงสร้างความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับลูกค้า ภายในองค์การและลูกค้าภายนอกองค์การเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าภายใน Value Chain การที่ผู้บริหารและบุคลากรจะออกมาจากวัฒนธรรมเดิมๆ ในทันทีทันใดไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะในองค์การที่มีวัฒนธรรม องค์การ ที่ฝังรากลึกแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ต้องอาศัยเวลาและการ ฝึกฝนร่วมกัน ดังนั้นการสร้างทีม ในองค์การจึงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน ทัศนคติและมุมมอง ทำให้ สมาชิกภายในทีมมีจุดมุ่งหมายและความสนใจเดียวกัน หน้าที่ของทีมขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ การกำหนด หลักการ การชี้แจงบทบาทและความรับผิดชอบ การกำหนดลูกค้าและความต้องการของลูกค้า การพัฒนา ระบบ Balanced Scorecard การวิเคราะห์กระบวนการทำงานการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและ โอกาส การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการยอมรับ มีการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์

4) Individual Reward to Team – Based Reward จากการศึกษาให้รางวัล รายบุคคลไปสู่ การให้รางวัลเป็นทีม การที่องค์การที่มีการปรับปรุงระบบทรัพยากรมนุษย์ให้มีความ สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไม่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจมีสาเหตุมาจากความล้มเหลว ในการบริหารโครงสร้างและ กระบวนการที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่องค์การเปลี่ยนการจัดการภายในองค์การ เป็นระบบทีม แต่มีการจ่ายค่าตอบแทนที่แตกต่างกันเป็นรายบุคคล ทั้งๆ ที่การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหา ต่างๆ ร่วมกันเป็นทีม การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะนี้เป็นเหตุของความแตกสามัคคีของบุคลากรในองค์การ การจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรในการทำงานร่วมกัน ไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ควรจ่ายผลตอบแทนตามผลงาน ของทีม เพื่อสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีม ทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อผลงานกัน

และเป็นความยุติธรรมหากการทำงานหนักเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นผู้บริหารจะไม่ได้รับโบนัสหากผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำและบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถูกลดโทษ

5) Vertical-Functional Organization to Horizontal-Flow-Based Organization จากองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่องค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวนอน องค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวตั้งนั้นการควบคุมการทำงานในลำดับการบังคับบัญชาระดับแรกขององค์กรจะทำได้ง่ายกว่า เนื่องจากใช้กลไกในการควบคุมและตรวจสอบน้อย องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยกว่าและมีการกำกับดูแล ที่ง่ายกว่าองค์กรแบบดั้งเดิม การจัดการที่ที่มีสายบังคับบัญชาแนวนอน มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ โดยแต่ละทีมงานจะมีการควบคุมภายในทีมตนเอง และในขณะเดียวกันจะถูกวัดประสิทธิภาพการทำงาน และการควบคุมจากทีมอื่นๆ รวมทั้งลูกค้าและผู้ประกอบการ ที่ติดต่อ โดยตรงกับทีมงาน การเปลี่ยนแปลงของการดำเนินงานองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวตั้งจะมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ข้อเสนอแนะข้อมูลย้อนกลับและการไหลของกระบวนการร่วมกัน การทำงานแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) จำเป็นต้องมีการไหลของข้อมูลสารสนเทศไปสู่ลูกค้า เพื่อเกิดการจำหน่ายหรือการปรับปรุงการผลิตได้อย่างรวดเร็ว และการไหลของข้อมูลยังเป็นสิ่งจำเป็นระหว่างหน่วยงานอีกด้วย

6) Fixed Structure to Dynamic Structure จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น เทคโนโลยี การตลาด วิธีการผลิตและจัดจำหน่ายมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่สามารถระบุได้ว่าในอนาคตสิ่งเหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นโครงสร้างและบุคลากรในองค์กรต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต้องเพิ่มสมรรถนะใหม่ภายในองค์กรในอดีตผู้บริหารจะจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกในการออกแบบองค์กรในอนาคตจะเป็นการออกแบบกระบวนการ โครงสร้างโดยทีมบุคลากรภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

7) Companies with Walls to Companies without Walls จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก องค์กรแบบดั้งเดิมยึดมั่นกับความเป็นตัวของตัวเอง คิดว่าตนเองสามารถอยู่ได้ด้วยตัวของตัวเอง แต่องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าและผู้ประกอบการเป็นอันมาก องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะไม่ปิดกั้นตนเอง เพราะการปิดกั้นจะกีดขวางและเป็นอุปสรรค ทำให้องค์กรไม่สามารถเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและผู้ประกอบการ ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานของตนเองได้

8) Financial Secrecy to Open – Book Management จากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์กรที่เปิดเผยข้อมูลทางการเงินขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะประสบผลสำเร็จโดย ความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงานธุรกิจ ในอดีตบุคลากรขององค์กรจะไม่สามารถ เข้าถึงข้อมูลทางการเงินขององค์กรได้เลย แตกต่างกับองค์กรที่ขีด

สมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่มักจะเปิดข้อมูลทางการเงินต่างๆ ให้บุคลากรและคนภายนอกได้รับทราบ ซึ่งพนักงานของบริษัทเอกชนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50% ถือหุ้นของบริษัทตนเอง ตรวจสอบรายงานประจำปีของบริษัทตนเอง และติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นต้องพยายามสร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ตรวจสอบการทำงาน และผลการดำเนินงานขององค์กรอยู่เสมอ

9) Blame the Person to Blame the Process จากการทำหน้าที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ Miller กล่าวว่า Dr. W. Edwards Deming หนึ่งในผู้นำการพัฒนาการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management ) ได้กล่าวเอาไว้ว่าปัญหาด้านคุณภาพถึง 95% เกิดจากกระบวนการ แต่คนส่วนมากมักจะกล่าวโทษว่าเป็นความผิดของบุคคลโดยปกติหากเกิดความผิดพลาดอะไรขึ้นผู้บริหารก็จะมุ่งไปที่บุคคลที่รับผิดชอบ อาจมีการลงโทษโดยการไล่ออกหรือโยกย้าย ซึ่งการทำหน้าที่ลักษณะ นี้จะสร้างความหวาดกลัว ความตึงเครียดให้ผู้ปฏิบัติงาน ระบบวัฒนธรรมคุณภาพควรมีการขจัดความกลัว เพราะความกลัวเป็นศัตรูของคุณภาพและเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการปรับปรุง องค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะลดความวิตกกังวลต่อผลปฏิบัติงานของบุคลากรและการตัดสินใจ ทางลบ ระบบทีมในองค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สมาชิกในทีมต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากเกิดปัญหาต้องนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กระบวนการ ทำให้้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

สรุปว่า มิลเลอร์ (Mille, 2001) ได้กำหนดหลักการขององค์กรที่ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) 9 ประการคือ 1) จากองค์กรที่ใช้การควบคุมสูง เป็นองค์กรที่ใช้ความไว้วางใจสูง (High Control to High Trust) 2) จากองค์กรที่มุ่งผลิตสิ่งของหรือบริการไปสู่องค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ (Produce Things to Produce Knowledge) 3) จากการทำตัดสินใจโดยบุคคลสู่การตัดสินใจโดยทีม (Individual Decision to Team Decisions) 4) จากการทำรางวัลรายบุคคลไปสู่การทำรางวัลเป็นทีม (Individual Reward to Team – Based Reward) 5) จากองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวตั้งไปสู่องค์กรที่มีสายบังคับบัญชาแนวนอน (Vertical-Functional Organization to Horizontal-Flow-Based Organization) 6) จากโครงสร้างแบบตายตัวไปสู่โครงสร้างแบบยืดหยุ่น (Fixed Structure to Dynamic Structure) 7) จากองค์กรที่มีการปิดกั้นไปสู่องค์กรที่พร้อมเปิดรับความสัมพันธ์จากภายนอก (Companies with Walls to Companies without Walls) 8) จากองค์กรที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางการเงินไปสู่องค์กรที่เปิดเผยข้อมูลทางการเงินขององค์กร (Financial Secrecy to Open – Book Management) 9) จากการทำหน้าที่ตัวบุคคลไปเป็นการพิจารณาทั้งกระบวนการ (Blame the Person to Blame the Process)

### 2.3.2.2 หลักการของ Jane C. Linder & Jeffrey D. Brooks 2004

ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) จากบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ Accenture ได้กล่าวว่าองค์กรในภาครัฐในปัจจุบันมีความพยายามที่จะยกระดับคุณภาพการจัดการ ให้สอดคล้องกับความคาดหวังและความต้องการของประชาชน องค์กรภาครัฐต่างมีแนวทาง

ยกระดับการปฏิบัติงาน โดยการค้นคว้าหานวัตกรรมในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการในการให้บริการ ซึ่งสามารถนำไปสู่การมีขีดสมรรถนะสูง งานวิจัยของ Jane C. Linder & Jeffrey D. Brooks ได้เสนอแนะว่า หน่วยงานภาครัฐที่เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 6 ประการ (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Clients Centered) องค์การภาครัฐที่มีขีดสมรรถนะสูง จะต้องมีการกิจที่มุ่งเน้นต่อการตอบสนองความต้องการความคาดหวังของประชาชน สำหรับหน่วยงานภาครัฐทุกระดับประชาชนคือผู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดแนวทางการให้บริการของภาครัฐให้ความสำคัญ กับการมุ่งเน้นที่ประชาชนใน 2 แนวทาง คือ เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเบื้องต้น และเน้นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากการจัดบริการของรัฐ องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงมีการดำเนินการเพื่อค้นหาลูกค้าเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความต้องการผลลัพธ์ของบริการกลายเป็นตัวเชื่อมหลัก สำหรับการประเมินการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2) การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์ (Outcomes Oriented) องค์การขีดสมรรถนะสูง ออกแบบการปฏิบัติการทั้งหมด เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ของการบรรลุและสนับสนุน พันธสัญญาขององค์การ องค์การภาครัฐโดยปกติมีการจัดผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลิตผล (Outputs) มากกว่าผลลัพธ์ของคุณค่าของการปฏิบัติ

3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountability) ในหน่วยงานภาครัฐ องค์การขีดสมรรถนะสูง สร้างผลลัพธ์ของเป้าหมายที่เป็นไปได้และยอมรับในการกระทำตามบทบาทที่สร้างความไว้วางใจของสถานะ ความสามารถชี้แจงและรับผิดชอบต่อรัฐบาล (Government Accountability) ซึ่งเกิดจากการตรวจสอบได้ทางการเงิน ความระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนด องค์การขีดสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผลและรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่จะต้องชี้แจงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของเงินที่ถูกจ่ายไป ด้วยการรวมเป้าหมายของทุนและประสิทธิผล กับผลลัพธ์ต่อวัตถุประสงค์

4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) องค์การภาครัฐขีดสมรรถนะสูงจะค้นหาโอกาสใหม่ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ๆ นวัตกรรมที่มาจากระดับบนสุดถ่ายทอดสู่ทุกระดับขององค์การและพนักงานทั้งหมดถูกกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่พวกเขาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การเหล่านี้มีการปฏิบัติอย่างกระตือรือร้น เพราะพวกเขาเข้าใจถึงการทดลองแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างความสามารถ ในส่วนของกระบวนการและโครงสร้าง

5) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) องค์การ ขีดสมรรถนะสูง มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์การ และสร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติการเปิดกว้าง มีหน่วยงานเอกชน และองค์การสาธารณะอื่นๆ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีความต้องการที่หลากหลายซึ่งกันและกัน รวมทั้งด้านการเงินและความกดดันทางด้านการเมือง องค์การขีดสมรรถนะสูงให้ความสำคัญต่อการกระตุ้นชุมชนใหญ่ และสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงานร่วมกัน

6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ต้องเผชิญกับความสับสนในทุกๆระดับต้องมีความกระตือรือร้น เพื่องานการบริการภาครัฐที่มีคุณค่า ผู้นำมีภาวะผู้นำโดยแสดงบทบาทที่กระตือรือร้นต่อพนักงาน องค์กรเหล่านี้ถ่ายทอดเป้าหมายกับกระตือรือร้นสัญญาเพื่อแปลงไปสู่การขับเคลื่อนและการเพิ่มคุณค่าในทุกๆระดับ

นอกจากนี้ ลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks) ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าหน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Management) องค์กรขีดสมรรถนะสูงจะต้องกำหนดความชัดเจนของแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมายและทำทุกวิถีทางเพื่อให้ไปถึง พวกเขาต้องตระหนักถึงพันธสัญญาขององค์กร และคุณค่าที่เกิดจากแหล่งต่างๆ รวมถึงกระบวนการภาคประชาชน การมีพันธสัญญาที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ตลอดจน การกำหนดเป้าหมายสำหรับผลงานและการตรวจสอบ ความชัดเจนของพันธสัญญา ช่วยให้หน่วยงานขององค์กรในทุกๆระดับเข้าใจวิธีการที่จะถ่ายทอดเพื่อไปสู่เป้าหมายของทุกคน

2) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design) องค์กรขีดสมรรถนะสูงใช้หลัก 6 ประการเป็นกรอบของรูปแบบของกระบวนการขององค์กร ในการกำหนดหน้าที่ ซึ่งไปสู่การถ่ายทอดพันธสัญญาหลัก เมื่อพวกเขาเข้าไปปฏิบัติด้วยกระบวนการใหม่ และใช้เทคโนโลยีใหม่ นำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานใหม่ๆ องค์กรขีดสมรรถนะสูงไม่เพียงแต่ออกแบบและกระบวนการเพื่อสร้างความก้าวหน้า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าสำหรับองค์กร

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) องค์กรขีดสมรรถนะสูงต้องมีผลปฏิบัติงานเพื่อรักษาองค์กรให้อยู่ในระดับที่ถูกต้อง คุณค่าวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องพัฒนาการวางแผน และกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และได้มีการใช้เครื่องมือและเทคนิครวมทั้งวิธีการบริหารโครงการ (Project Management) การบริหารเชิงดุลยภาพ (Balance Scorecard) และการสำรวจเสียงสะท้อนของผู้รับบริการ เพื่อเป้าหมายและแนวทางในการจัดบริการและองค์กรมีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกองค์กร

4) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) การมีพันธมิตรและเครือข่าย เป็นการนำรูปแบบมาจากภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่นๆ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครขององค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ในโครงการ ซึ่งช่วยสนับสนุนพันธกิจ การจำแนกการมีสมรรถนะสูง การกระตุ้นด้วยบุคลากรข้ามสายงานในส่วนต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าขององค์กรที่มีต่อสาธารณะ

5) การดำเนินงานที่ดี (Operations) องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงที่มีการส่งมอบสิ่งดีๆ การดำเนินการที่ดี เป็นสิ่งที่มาพร้อมกันเมื่องานที่มีคุณภาพ การออกแบบพื้นฐานมีกับช่องทางที่เหมาะสม ก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุกๆ วัน องค์กรรัฐบาลระดับสูง มีการบริหารทรัพยากรทั้งหมดเพื่อให้เกิดพันธสัญญาเต็มที่และบรรลุผลลัพธ์ การบูรณาการความสามารถทั้งหมดเพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งกิจกรรมมากมายซึ่งช่วยทำให้สังคมเข้มแข็ง

6) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) การศึกษาของ Accennture พบว่าผู้บริหารระดับสูงของรัฐบาลได้มีความพยายามปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเป็นเป้าหมายแรก ซึ่งนำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า องค์การขีดสมรรถนะสูงมีการใช้สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้าในการปรับปรุงบริการ สร้างช่องทางในการปฏิบัติ มีการการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มีการสำรวจความพึงพอใจ และผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าต่างๆ และนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

7) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics) การปรับปรุงหน้าที่การทำงานของรัฐบาล เป็นประเด็นสำหรับหน่วยงานภาครัฐในเรื่องของเวลา การตัดสินใจของผู้ซื้อ การมีสมรรถนะสูงจะมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและมีระบบสนับสนุนที่ดี องค์การเหล่านี้จะใช้โอกาสด้านนวัตกรรมในเครือข่ายสนับสนุนในลักษณะของการแทรกซึม แบ่งการจัดการซึ่งเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทั้ง Stock-Staging การบริหารจัดการให้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ (Just in Time Customization) ใช้ซอฟต์แวร์ (Software Tools) เป็นเครื่องมือในการบูรณาการกระบวนการเกี่ยวกับผู้ซื้อ จากการจัดการกลยุทธ์ และใช้ช่องทางการซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Buying) เพื่อค้นหาเงื่อนไขของผู้ขาย เป็นการยกระดับความสะดวกและเพิ่มการกวดขันความโปร่งใส และประสิทธิภาพของต้นทุนต่อกิจกรรมที่จัดบริการให้แก่ผู้ซื้อ

8) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) องค์การขีดสมรรถนะสูงผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานจะมีระบบงานบุคลากรที่ยืดหยุ่น มีระบบงานที่เปิดโอกาสที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าสู่ระบบบริการภาครัฐ ความชัดเจนของการจัดระบบการศึกษา การสนองความต้องการ และการให้รางวัลตามความสามารถ

9) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) ภาครัฐจำนวนมาก ได้มีการนำสารสนเทศไปสู่ความต้องการในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิรูป ในขณะที่นำเสนอการบริการที่ดีกว่าให้แก่ประชาชนและหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงสามารถใช้เครื่องมือเหล่านี้ในการพัฒนา อย่างไรก็ตามจากการศึกษาของ Accennture พบว่า องค์การมากมายประสบความล้มเหลวในการคงไว้ซึ่งผลประโยชน์อย่างเต็มที่ จากผลการนำไปสู่การปฏิบัติงานวิจัย เนื่องจากให้ความสำคัญในเทคโนโลยีมากกว่า ความสำคัญของข้อมูลที่มีคุณภาพและผลกระทบของข้อมูลที่ผลต่อการบริการในแต่ละวันการใช้ข้อมูลเพื่อสนับสนุนและช่วยในการตัดสินใจอย่างชัดเจนและช่วยพนักงานให้เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้ง่ายขึ้น

สรุปว่าองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของลินเดอร์ และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004) มีหลักการประกอบด้วย 1) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Clients Centered) 2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcomes Oriented) 3) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountability) 4) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible) 5) พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative) 6) มีความมุ่งมั่น (Passionate) 7) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Management) 8) การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design) 9) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance

Management) 10) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering) 11) การดำเนินงานที่ดี (Operations) 12) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM) 13) การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics) 14) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 15) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

### 2.3.2.3 หลักการของ Vivienne Jupp & Mark P. Younger, 2004

จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004) เป็นที่ปรึกษาจาก Accenture ได้กล่าวถึงว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

- 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)
- 2) มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)
- 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Change in their Environments, and Able to Translate Insight into Action)
- 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก
- 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง
- 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาบุคลากร
- 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า

สรุปว่าองค์กรขีดสมรรถนะสูง ของ จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004) มีหลักการประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 2) มีประสิทธิภาพสูง 3) ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมที่จะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ 4) มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก 5) เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง 6) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาบุคลากร 7) มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า

ผู้วิจัยสรุปหลักการขององค์กรขีดสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ 1) ของ มิลเลอร์ (Miller, 2001) 2) ลินเดอร์ และ บรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) 3) จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) ได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.14 การวิเคราะห์หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง

| แนวคิดหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง  | รายชื่อนักวิชาการ       |  |  |          |
|---|-------------------------|--|--|----------|
|   | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พศุ เตชะรินทร์, 2549) | จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พศุ เตชะรินทร์, 2549) | ผู้วิจัย |
| 1. หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ  |                         |  |  |          |
| ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย  | /                       | /  | /  | /        |
| จัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง   | /                       | /  | /  | /        |
| มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ  | /                       | /  | /  | /        |
| การบริหารผลการปฏิบัติงาน  | /                       | /  | /  | /        |
| มุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์  | /                       | /  | /  | /        |
| การมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของลูกค้า  | /                       | /  | /  | /        |
| การมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก  | /                       | /  | /  | /        |
| 2. หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม  |                         |  |  |          |
| การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน   | /                       | /  | /  | /        |
| มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น  | /                       | /  | /  | /        |
| มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก | /                       | /  | /  | /        |
| 3. หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์   |                         |  |  |          |
| มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ  | /                       | /  | /  | /        |
| การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์  | /                       | /  | /  | /        |
| การจัดการ การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ลูกค้า  | /                       | /  | /  | /        |



## ตารางที่ 2.14 (ต่อ)

| แนวคิดหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง   | รายชื่อนักวิชาการ       |  |  | ผู้วิจัย |
|--|-------------------------|--|--|----------|
|  | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) | จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) |          |
| 4. หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม   |                         |  |  |          |
| สร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์การ                           | /                       | /  |  | /        |
| เปิดเผยข้อมูลทางการเงินขององค์การ มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานขององค์การ | /                       | /  |  | /        |
| การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ   | /                       | /  |  | /        |
| การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี  |                         | /  |  | /        |
| 5. หลักการด้านการมีส่วนร่วม  |                         |  |  |          |
| การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้ามสายงาน  | /                       | /  |  | /        |
| สร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน                         | /                       |  |  | /        |
| มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหามาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน            | /                       |  |  | /        |

จากตารางวิเคราะห์ผู้วิจัยนำหลักการของ 1) ของ มิลเลอร์ (Miller, 2001) 2) ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) 3) จูปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) มาสังเคราะห์หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูงได้ใหม่ ดังนี้

ตารางที่ 2.15 การสังเคราะห์หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง

| หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง           | รายชื่อนักวิชาการ       |  |   | ผู้วิจัย |
|--|-------------------------|--|---|----------|
|  | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พลุ เตชะรินทร์, 2549) | จู๊ป และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พลุ เตชะรินทร์, 2549) |          |
| 1. หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ     | ✓                       | ✓  | ✓   | ✓        |
| 2. หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม | ✓                       | ✓  | ✓   | ✓        |
| 3. หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์          | ✓                       | ✓  | ✓   | ✓        |
| 4. หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม       | ✓                       | ✓  |   | ✓        |
| 5. หลักการด้านการมีส่วนร่วม              | ✓                       | ✓  |   | ✓        |

สรุปว่าหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูงคือสาระสำคัญที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติขององค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีองค์ประกอบของหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูงรายด้านดังนี้

#### 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ

ความหมายของสมรรถนะการบริหารจัดการ องค์การขีดสมรรถนะสูง ย่อมต้องมีหลักการแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เหตุเพราะการกำหนดสมรรถนะ ของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังนำหลักการแนวคิด มาใช้ในกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในหลายมิติ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้บังเกิดผลสำเร็จ สมรรถนะมีผู้ให้ความหมายไว้ว่าคือ ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role – Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547) อีกทั้งสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งสมรรถนะทางการบริหารนั้นจะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารเพื่อสร้างความเป็นผู้บริหารภาคราชการพลเรือนที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสมรรถนะ

ทางการบริหารในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) สภาวิชาชีพ 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 4) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 5) การควบคุมตนเอง และ 6) การสอนงานและการมอบหมายงาน (สำนักงาน ก.พ., 2553)

ดังนั้นสมรรถนะการบริหารจัดการในสถานศึกษาจึงเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการให้การทำงานประสบความสำเร็จ โดยหลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติ ได้แก่

- 1.1) ผู้นำมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย
  - 1.2) จัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
  - 1.3) มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
  - 1.4) มีการบริหารผลการปฏิบัติงาน
  - 1.5) มีการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์
  - 1.6) มีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของลูกค้า
  - 1.7) มีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก
- 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

บราวน์และคนอื่นๆ (Brown & et al., 1973) ให้ความหมายของเทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Brown & et al., 1973) นอกจากนี้ กู๊ด (Good, 1973) กล่าวว่าเทคโนโลยียังสามารถจำแนกได้ 5 ความหมาย คือ 1) ระบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับเทคนิค 2) การนำเอากระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาแก้ปัญหา 3) การจัดระบบข้อเท็จจริงและหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้เพื่อจุดประสงค์ทางการปฏิบัติและรวมถึงหลักการต่างๆ ที่ก่อให้เกิดผลทางด้านการเรียนการสอนด้วย 4) ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และวิธีระบบที่นำไปใช้ทางอุตสาหกรรมศิลป์โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้ในโรงงาน 5) การนำความรู้ด้านตรรกศาสตร์ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญทางด้านวัตถุ อีกทั้งครูสกายังได้ประกาศด้วยเรื่องสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพด้านการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าผู้บริหารต้องสามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการและส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา (ราชกิจจานุเบกษา, 2556)

ดังนั้นเทคโนโลยีในสถานศึกษาจึงเป็น การนำเอาความรู้ เทคนิค หลักการระเบียบวิธี ระบบวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับภาระงานต่างๆ ในสถานศึกษา

ความหมายของนวัตกรรม (Innovation) ตามานพัวร์ และวิชนิฟสกาย (Damanpour & Wischnevsky, 2006) ได้กล่าวไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาแนวความคิดหรือวิธีการที่ไม่เคยนำมาใช้ในองค์การมาก่อน แนวความคิดนี้หรือวิธีการนี้ อาจเป็นสินค้า วิธีการผลิต รูปแบบการบริการ ตลาด หรือแม้แต่โครงสร้าง และการบริหารองค์การ การสร้างนวัตกรรม จึงอาจเกิดจากการสร้างนวัตกรรมขึ้นมาเอง (Generation) หรือการนำเอาแนวความคิดภายนอกมาปรับใช้จนกลายเป็น สอดคล้องกับ กิริติ ยศยิ่งยง (2552) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไป

ปฏิบัติจริง และมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะเป็นของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิมแต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นใหม่ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ได้

ดังนั้นนวัตกรรมในสถานศึกษา จึงเป็นการนำเอาแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนมาใช้ในสถานศึกษาหรือการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดเก่าที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสมหรือมีมูลค่าที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น

สรุปว่าหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมจึงเป็นหลักการที่สถานศึกษามุ่งเน้นการนำเอาความรู้ เทคนิค หลักการ ระเบียบวิธี ระบบวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับภาระงานต่างๆ ในสถานศึกษาและนำเอาแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนมาใช้ในสถานศึกษาหรือการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดเก่าที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสมหรือมีมูลค่าที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติได้แก่ (1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงาน (2) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

### 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความหมายของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2543) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิต ผลกระทบและผลลัพธ์ ผลผลิต (Outputs) หมายถึงผลที่เกิดขึ้นทันทีจากการดำเนินงาน ผลกระทบ (Impact) หมายถึงผลกระทบระยะกลางที่ต่อเนื่องจากผลผลิต และผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึงผลกระทบระยะยาวหรือผลจุดหมายปลายทาง ที่ต่อเนื่องจากผลกระทบ โดยการวัดผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นนั้น จะมีการวัดผลตามเป้าหมายของการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัดและวิธีการวัดที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554)

ดังนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสถานศึกษาจึงเป็นการมุ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับสถานศึกษา สรุปว่าหลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติได้แก่ (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ลูกค้า

### 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

ความหมายของคุณธรรม จริยธรรม (Moral & Ethics) คุณธรรม ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง “สภาพคุณงามความดี” จริยธรรม ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หมายถึง “ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม” ดังนั้น “คุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นของคู่กัน” และมักใช้ประกอบกัน คุณธรรมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดจริยธรรม จริยธรรมจะเป็นผลของการมีคุณธรรม

นอกจากนี้ ดิคและเฟอร์ริน (Dirks & Ferrin, 2002) ได้ศึกษาว่า การยึดถือหลักคุณธรรมของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ สอดคล้องกับ ชอว์ (Shaw, 1997) กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาความไว้วางใจทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

สรุปว่าคุณธรรมจริยธรรมในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนในสถานศึกษา ยึดถือปฏิบัติให้เกิดคุณความดี ซึ่งหลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมในงานวิจัยนี้ มีแนวปฏิบัติ ได้แก่ (1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินขององค์กร มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานขององค์กร (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี

#### 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม (Participation) บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ได้กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง กระบวนการซึ่งบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีอิทธิพลซึ่งกันและกันในการที่จะตัดสินใจใดๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อพวกเขาซึ่งจะกำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับ สมเดช สีแสง (2547) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC) ดังนั้นการมีส่วนร่วมในสถานศึกษา จึงเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษา สรุปว่าหลักการด้านการมีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้มีแนวปฏิบัติ ได้แก่ (1) การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

#### 2.3.3 วัตถุประสงค์ขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ตามความหมายของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัตถุประสงค์หมายถึง ผลที่ประสงค์ให้บรรลุ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ซึ่งองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันมีความต้องการที่จะก้าวขึ้นเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงนั้นวัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวัง ที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะ เป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้ห้องปฏิบัติการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ, 2549) นอกจากนี้ การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ที่เป็นรูปแบบหนึ่งที่สำนักงาน กพร. นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเพื่อยกระดับองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง โดยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ “การพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ” มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2553) โดยดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์ คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ซึ่งมี พื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัล คุณภาพ แห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ที่มุ่งเน้นให้องค์กรทุกระดับ หันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพ ขององค์กร ตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้ขอบเขตของการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรไม่มีตำแหน่ง ชัดเจน การที่ลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าจะดูจาก ประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความ สะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา และคุณภาพของสินค้าผลิตภัณฑ์ และบริการ องค์กรจึงต้องการที่จะ เข้าถึงลูกค้าให้มากขึ้น จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมอบความรับผิดชอบ ให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมในงานตั้งแต่ต้นจนจบ ให้ความสำคัญกับพนักงานให้มากขึ้น ผลิตพนักงาน บางส่วนออกและรักษาพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานสูง ให้โอกาสและความไว้วางใจกับพนักงาน ให้ ผลตอบแทนตามความสามารถ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่สูงขึ้น (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554)

ดังนั้นการที่องค์กรใดหรือสถานศึกษาใดต้องการไปสู่องค์กรหรือสถานศึกษาขีด สมรรถนะสูงหรือสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้นจะมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งในสถานศึกษา คือ การที่สถานศึกษา ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยาวนาน

2) เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ ในสถานศึกษาจะเป็นการ ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของการบริหารจัดการในสถานศึกษา

3) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น ซึ่งใน สถานศึกษาก็จะเป็นการตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากร โดยให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับ ความสามารถ มีการให้บริการที่ดีแก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จึงสรุปว่า วัตถุประสงค์ของการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือผลที่องค์กรต้องการให้บรรลุ ได้แก่ 1) เพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว 2) เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 3) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น

#### 2.3.4 บริบทขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

บริบทตามความหมายของพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ ความหมายว่าเป็น สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของสิ่งหนึ่ง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ดังนั้นบริบทของ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จึงหมายถึงสภาพแวดล้อม หรือลักษณะ ขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่ง ฮอลเบ็ก และคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004) กับคณะได้ทำการวิจัยองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงและได้กล่าวถึงบริบทขององค์กร ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ไว้ 3 ประการคือ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2554)

1) องค์กรแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The Right Things) สิ่งแรกที่องค์กรแบบ HPO คือ สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามา

ในองค์การการที่องค์การมุ่งปลูกฝังและสร้างวัฒนธรรมที่ถูกต้องจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งวัฒนธรรมที่ถูกต้องนี้จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมและมุ่งหวังผลระยะยาวไม่ใช่หวังแค่กำไรในระยะสั้น องค์การแบบ HPO จะระมัดระวังในการเลือกสรรคนเพราะคนจะช่วยทำให้งานประสบความสำเร็จ ไม่ใช่การมีวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์ที่ดีแล้วจะนำองค์การสู่ผลงานสูง แต่คนต่างหากที่ทำให้ผลงานสูง เหมือนอย่างหนังสือที่เป็นผลงานวิจัยที่มีชื่อเสียงของ Jim Collins เรื่อง Good to Great เขาได้กล่าวไว้ชัดเจนว่า องค์การที่ยิ่งใหญ่เริ่มต้นที่ “คน” ใครควรที่จะถูกเลือกมาร่วมงานกับบริษัท เอาคนเหล่านั้นขึ้นบนรถบัสแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

2) บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) แรงกดดันจากการทำงานมีมากมายและเป้าหมายขององค์การก็มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าหมายระยะสั้นมักจะเป็นที่ต้องการของกลุ่มผู้ถือหุ้น เช่นผลกำไร ในขณะที่เป้าหมายระยะยาวที่ต้องการของพนักงานและชุมชน ถ้าองค์การสนใจแค่เป้าหมายระยะสั้น ทำกำไรเรื่อยๆ ก็จะไปขัดแย้งและมีผลทางลบต่อพนักงาน ซึ่งสิ่งนี้เป็นความท้าทายอย่างมากของผู้บริหารและผู้บริหารเองก็ไม่มีทางเลือกด้วยว่าจะเอาทางใดทางหนึ่ง องค์การที่เป็น HPO จะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าคู่แข่งขั้นในตลาดเดียวกัน นอกจากนี้้องค์การแบบ HPO จะเห็นคุณค่าของพนักงานความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขององค์การเป็นสิ่งที่ค่อยๆ เกิดขึ้น สะสมทีละเล็กละน้อย การที่จะทำให้พนักงานรักษาองค์การเป็นเรื่องยากและต้องลงทุน

3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term) การที่จะมีความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ องค์การต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) ควรมีการจัดการการเงินที่ค่อนข้างไปในทางอนุรักษ์นิยม (Conservative in Financing) นั่นคือ การใช้เงินอย่างคุ้มค่า 2) ต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว 3) ต้องมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ และ 4) ต้องมีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์การต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ

ดังนั้นบริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูงหรือลักษณะขององค์การขีดสมรรถนะสูง(High Performance Organization: HPO) ตามแนวคิดของ ฮอลเบเก้ และคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) มี 3 องค์ประกอบ คือ

1) องค์การแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) ซึ่งในสถานศึกษาประกอบด้วย

(1.1) สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง

(1.2) จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทุกคน

(1.3) มีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมาไว้ในสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2) บูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) ซึ่งในสถานศึกษาจะประกอบด้วย

(2.1) การบริหารความขัดแย้งต่างๆ จะสนใจความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2.2) การลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าสถานศึกษาอื่น จะเห็นคุณค่าของครู และบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กร

3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long-Term) ซึ่งในสถานศึกษาประกอบด้วย

(3.1) การบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่า

(3.2) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงมีความอดทนต่อความล้มเหลว

(3.3) มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์

(3.4) มีการมอบอำนาจให้ครูและบุคลากรคิดและตัดสินใจ

สรุปว่าบริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ตามแนวคิดของ ฮอลเบ็ก และคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Focus on The “Right Things”) 2) การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ (Reconcile Different, Potentially Conflicting, Stakeholder Needs) 3) การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน (Aim for Sustainable Success Over The Long- Term)

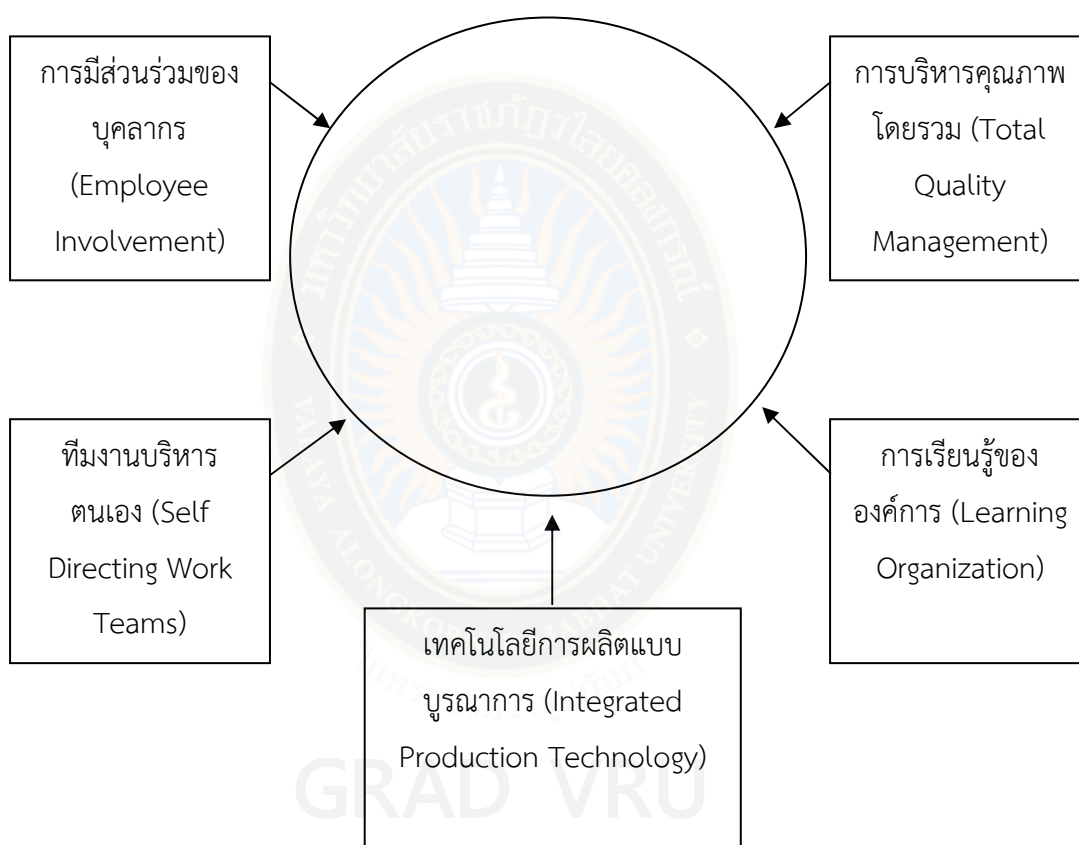
### 2.3.5 รูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง

#### 2.3.5.1 รูปแบบของ Schermerhorn, Hunt & Osborn, 2000

เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ได้กล่าวถึงว่าเราอยู่ในยุคของโลกที่มีการแข่งขันมี เทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น เมื่อมีการเผชิญกับแรงกดดัน จึงมีความจำเป็นเร่งสร้างความอยู่รอดขององค์การ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์การที่ถูกออกแบบ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดีที่สุด นำไปสู่การสร้างความสามารถและศักยภาพขององค์การซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีแก่องค์การอย่างยั่งยืน องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับแรก โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ที่ก่อให้เกิดความสามารถนำไปสู่การสร้างผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับสูงอย่างยั่งยืน รากฐานความสำคัญขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ ทักษะปัญญา (Intellectual Capital) คือสิ่งที่เป็นความรู้ ความชำนาญ และพลังความสามารถของสมาชิกในองค์การ เทคโนโลยีขั้นสูงในวันนี้บุคคลเป็นสิ่งจำเป็นของทรัพยากรมนุษย์มีการใช้ทุนทางปัญญา สร้างกลยุทธ์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ที่ทำให้องค์การมีความก้าวหน้าสูงขึ้น (Schermerhorn & et al., 2000) การให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญา (Emphasis on Intellectual Capital) ซึ่งเกิดจากการรวบรวมองค์ความรู้ของบุคลากร แม้ว่าในปัจจุบันมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่บุคลากรยังคงเป็นทรัพยากรที่ถ่ายทอดความก้าวหน้า เป้าหมายขององค์การ พันธกิจและกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับทุนทางปัญญา องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มักจัดองค์การให้มีการไหลเวียนของงานตามกระบวนการทางธุรกิจ และมีการสร้างสรรค์ทีมงานในกระบวนการเหล่านี้ ในขณะที่เดียวกันองค์การขีดสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับสายบริหาร และการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติของผู้บริหารที่มุ่งความสำคัญ



ที่การสอนงาน การประสมประสานของงาน (Bradley & et al., 1998) เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self Directing Work Teams) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบประสมประสาน (Integrated Production Technology) 4) การเรียนรู้ขององค์การ (Learning Organization) และ 5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ดังภาพ



ภาพที่ 2.5 รูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ Schermerhorn, Hunt & Osborn

ที่มา: ดัดแปลงจาก John R. Schermerhorn, James G. Hunt & Richard N. Osborn (2000)

โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) เป็นการมอบหมาย การตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ทำให้มีส่วนร่วมและเกิดความต่อเนื่อง ในกรณีที่ไม่มีส่วนร่วมของ บุคลากรจะทำงานเฉพาะงานของตนเท่านั้น ส่วนในกรณีที่มีส่วนร่วมนั้น บุคลากรจะมีการพบปะกันเพื่อหา วิธีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เช่น มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น โอกาสใน การอภิปรายปัญหาในการทำงาน วงจรคุณภาพ สมาชิกทีมควซี ในผู้บริหารระดับกลางมีการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมโดยมอบหมายความรับผิดชอบสำหรับการตัดสินใจในงานประจำวัน ทำให้เกิดความมีส่วน

ร่วมประสานกันตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับบน ลักษณะการมอบอำนาจทำให้เกิดความรับผิดชอบของบุคลากรในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงผลประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นจากสิ่งที่ยอมให้บุคลากรทำตามวิธีที่พวกเขาตัดสินใจทำงานที่ตนรับผิดชอบ

2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self directing Work Teams) เป็นทีมงานที่ได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจในการวางแผน (Planning) การทำงาน (Doing) และการประเมินผล (Evaluating) การทำงานของตนเรียกว่าทีมงานบริหารตนเอง (Self – Directing Work Teams) บางครั้งอาจเรียกว่า Self – Managing Teams หรือ Self – Managing Work Teams หรือ Autonomous Workgroups เหตุผล ที่สำคัญ 2 ประการในการมีทีมบริหารงานตนเองในองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ 1) บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญความชำนาญสูง เป็นที่ยอมรับ 2) มีการเพิ่มความต้องการในการบริหารตนเองในองค์การ ต้องมีการลดขนาดองค์การและปรับโครงสร้างองค์การ เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ทีมงานบริหารตนเองจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของบุคลากร ความมุ่งมั่นและการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย

3) เทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production Technology) องค์การทุกแห่งจะนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อในการบูรณาการการใช้ทรัพยากร ความรู้ วิธีการและการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการจากการดำเนินการ แนวคิดของเทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ จะมุ่งเน้นที่ความยืดหยุ่นในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยมุ่งที่การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือบริหารการผลิต การควบคุมอุปกรณ์ในการผลิต การเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการ และการบูรณาการกับหน้าที่ธุรกิจอื่นๆ เช่น การรับคำสั่งซื้อและระบบบัญชี ซึ่งลักษณะของเทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการจะเกี่ยวข้องกับระบบการผลิต และการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just – In – Time: JIT)

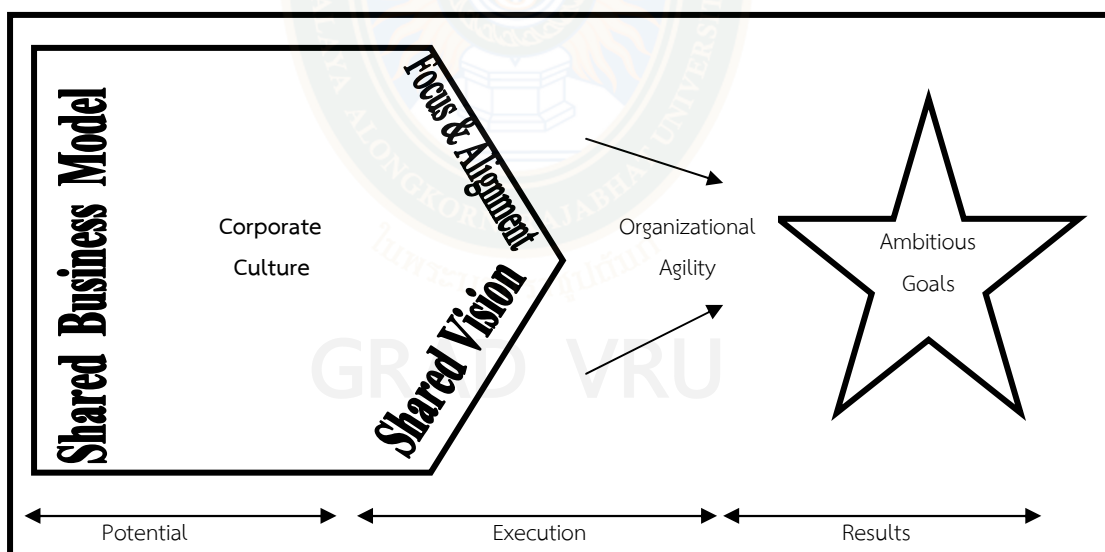
4) การเรียนรู้ขององค์การ (Learning Organization) เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบความสำเร็จ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะมีลักษณะในการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถและความต้องการ ในการนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ ความต้องการสำหรับการเรียนรู้เช่นนี้ เกิดจากความตระหนักว่า โครงสร้างสายบังคับบัญชาขององค์การแบบดั้งเดิมยังไม่เหมาะสมต่อการเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในการแข่งขันข้อมูลข้ามสายงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายวิศวกรรม เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) จะเกี่ยวข้องกับการมุ่งต่อผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้า ปัจจุบันการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นส่วนหนึ่งและเป็นสิ่งที่จำเป็นมากของ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และกระตุ้นให้มีทีมงานบริหารตนเอง โดยบุคลากรทุกคนจะต้องมีการวางแผนคุณภาพและการตรวจสอบตนเองด้วย

สรุปว่ารูปแบบของ เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) มองว่าองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee Involvement) 2) ทีมงานบริหารตนเอง (Self Directing Work Teams) 3) เทคโนโลยีการผลิตแบบบูรณาการ (Integrated Production Technology) 4) การเรียนรู้ขององค์การ (Learning Organization) และ 5) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management)

### 2.3.5.2 รูปแบบของ Frank Buytendijk (2006)

บายเทนดัจค (Buytendijk, 2006) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญ 5 ประการ ในการสร้างองค์การขีดสมรรถนะสูง (The Five Keys to Building a High Performance Organization) ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทาย และแสวงหาหนทางที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย (Setting Ambitious Targets and Achieving Them) 2) การสร้างค่านิยมร่วมในองค์การ (Shared Values) 3) การมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) 4) การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms) 5) มีความยืดหยุ่นทางธุรกิจ (Business Agility) ดังภาพ



ภาพที่ 2.6 รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Buytendijk

ที่มา: ดัดแปลงจาก Buytendijk, F., (2006)

มีรายละเอียดดังนี้

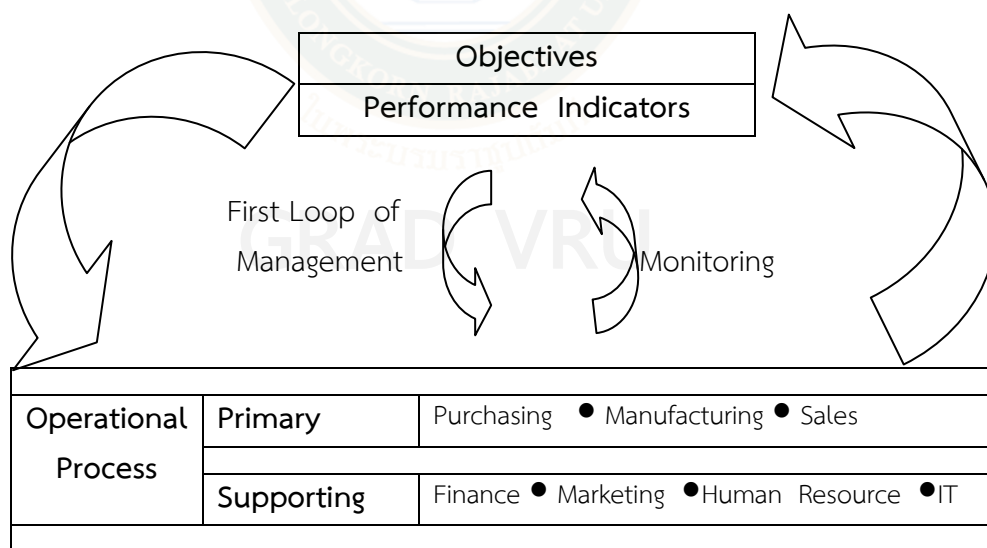
1) การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทายความสามารถและแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Set Ambitious Targets and Consistently and Continuously Achieve Those Objectives) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย จะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้ องค์การส่วนใหญ่มักจะมองว่าการเพิ่มคุณค่าหรือการเพิ่มผลกำไรให้ผู้ถือ

หันถือว่าเป็นความสำเร็จ แต่สำหรับองค์กรที่เป็น องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) สิ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดผลงานที่โดดเด่นต้องระบุไว้ในกิจขององค์กรด้วย ซึ่งในการระบุในพันธกิจนี้จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้สร้างผลงาน

2) การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร โดยมีการร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และภายนอกองค์กร (Shared Values Both inside and Outside the Organization) บรรทัดฐานและค่านิยม มีความสำคัญอย่างมากกับองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพราะถ้าคนภายในองค์กรมีค่านิยมที่แตกต่างกันมากๆ เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ตาม จะทำให้เกิดความไม่ราบรื่นหรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่นเดียวกัน ถ้าค่านิยมที่องค์กรมีไม่สอดคล้องกับค่านิยมของลูกค้า องค์กรก็จะประสบปัญหาเช่นกัน

3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์และวางแนวทางที่ทำให้บุคลากรขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรเพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร (Strategic Focus and Alignment) การดำเนินงานตามกลยุทธ์ มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการกำหนดกลยุทธ์ และจะยิ่งดีกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์ดี แต่ไม่สามารถปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้ ในการที่จะกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้โดยทั่วไปองค์กรจะมีวงจรการบริหาร 2 วงจร ดังภาพ

Second Loop of Management



ภาพที่ 2.7 วงจรการบริหาร 2 วงจร The Two Loops of Management

ที่มา: ดัดแปลงจาก Buytendijk, F, (2006)

4) การดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที (Agility to Adapt to Changing Circumstances Quickly) ในองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance

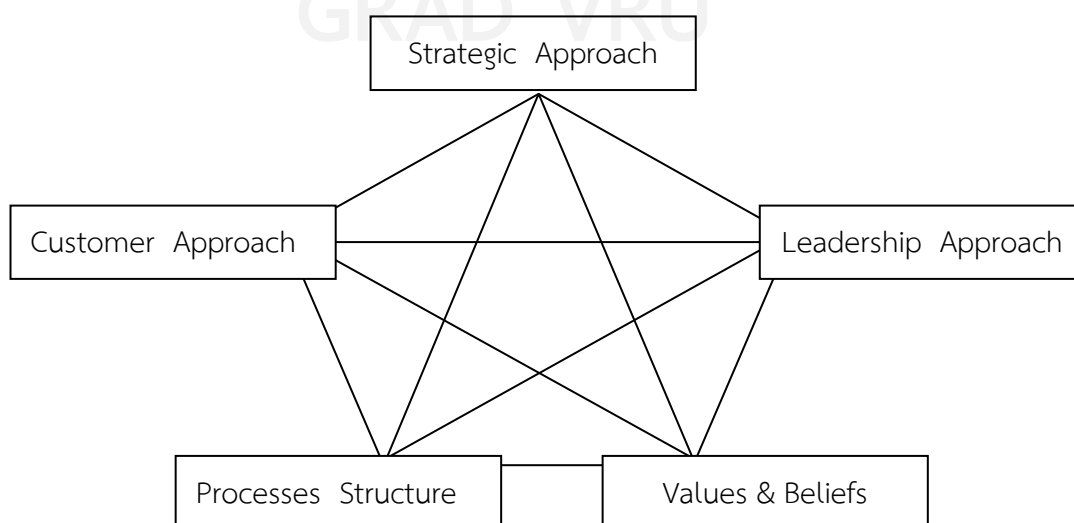
Organization) การสร้างความสามารถในการปรับตัวนั้นทำได้ 4 วิธีคือ 1) การทำโดยผ่านระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างควมมีมาตรฐาน (Standardizing) โดยใช้วิธีการจ้างงานบางอย่างไป 3) การควบคุมช่องทางต่างๆ อย่างครบวงจร เช่น บริษัท Wall-Mart ใช้ระบบ Just - in - Time ทำให้ไม่มีการสั่งสินค้ามาค้างในคลังสินค้าและ 4) การบริหารงานแบบโครงการ (Project - Based - Management)

5) มีรูปแบบธุรกิจที่ปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร โดยมีการจัดองค์การที่มีรูปแบบเรียบง่ายและมีการประสานงานระหว่างกันตลอดเวลา (Shared Business Model) การเชื่อมโยงทำได้โดยใช้การจัดการผลการปฏิบัติงานที่เรียกว่า Performance Management และเชื่อมโยงส่วนต่างๆ โดยผ่านการวิเคราะห์ช่องว่างที่เรียกว่า Gap Analysis และทำการแก้ไขช่องว่างเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

สรุปว่ารูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดของ บายเทนดริจค (Buytendijk, 2006) ประกอบด้วย 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถและแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (Set Ambitious Targets and Consistently and Continuously Achieve Those Objectives) 2) การสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากรทั้งในและนอกองค์กร (Shared Values Both Inside and Outside the Organization) 3) มุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic Focus and Alignment) 4) การดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Agility to Adapt to Changing Circumstances Quickly) 5) มีรูปแบบธุรกิจที่ปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์กร (Shared Business Model)

### 2.3.5.3 แนวคิดของ American Management Association: AMA (2007)

เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) ได้ทำการวิจัยรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงว่า ควรประกอบด้วย 1. การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) 2. การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) 3. ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) 4. กระบวนการและโครงสร้าง (Processes & Structure) 5. ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs) ดังภาพ



ภาพที่ 2.8 รูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ American Management Association: AMA  
ที่มา: ดัดแปลงจาก American Management Association: AMA. (2007)

### มีรายละเอียดดังนี้

1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ที่แน่นอนขององค์กร ช่วยกำหนดความสำเร็จ ความแน่นอนนี้สามารถวัดได้เพื่อดูว่าองค์กรนั้น “เดินและพูด” ได้อย่างไร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงได้กำหนดทัศนนะ (Vision) ที่ชัดเจนภายใต้การสนับสนุนของแผนงานที่ยืดหยุ่น และยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ และมีหลักการที่ชัดเจนที่กำหนดมาตรฐานสำหรับพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ ยังมีผู้นำ ผู้จัดการ และพนักงานที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับแผนงานและหลักการของบริษัท

2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) ลักษณะเฉพาะที่สำคัญประการที่สองคือ การเข้าถึงลูกค้า: บริษัทปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างไร องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะมีหลักการที่ชัดเจนในการเข้าถึงลูกค้าใหม่ ๆ ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าประจำ นอกจากนี้ยังมักจะสร้างโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการเข้าถึงลูกค้า

3) ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) ลักษณะผู้นำ อธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรการจัดการต่อบุคลากรเพื่อให้ได้พฤติกรรมเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ องค์กรสมรรถนะสูงมักจะมีความชัดเจนว่าพฤติกรรมของพนักงานต้องแสดงถึงการบริหารองค์กร และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ผู้บริหารและผู้จัดการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเข้าใจความสามารถของพนักงานและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้

4) กระบวนการและโครงสร้าง (Processes & Structure) กระบวนการและโครงสร้างสอดคล้องกับการที่องค์กรจัดการกระบวนการ นโยบาย และหลักการ เพื่อสนับสนุนและบริหารยุทธศาสตร์ องค์กรสมรรถนะสูงมีกระบวนการที่เสริมความเข้มแข็งของยุทธศาสตร์ การจัดตั้งแผนงานที่มีประสิทธิภาพมากพอที่จะทำให้พนักงานเข้าถึงความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกภายในขอบเขตของยุทธศาสตร์ บริษัทเหล่านี้มักจะใช้หลากหลายหลักการในการประมาณการงานของแต่ละฝ่ายและองค์กรโดยรวม

5) ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs) ค่านิยมและความเชื่อมีความสำคัญมากในการช่วยบริษัทบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามภารกิจของบริษัท องค์กรสมรรถนะสูงมักจะกำหนดค่านิยมไว้อย่างดี เพื่อเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน และ ความเข้าใจอย่างดีของพนักงานส่วนใหญ่ ค่านิยมและความเชื่อนี้มักจะฝังรากลึกในองค์กรและสอดคล้องกับลักษณะผู้นำของบริษัท

สรุปว่ารูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) ประกอบด้วย 1) การเข้าถึงยุทธศาสตร์ (Strategic Approach) 2) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Approach) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership Approach) 4) กระบวนการและโครงสร้าง (Processes & Structure) และ 5) ค่านิยมและความเชื่อ (Values & Beliefs)

#### 2.3.5.4 รูปแบบของ Roffey Parks (2007)

ตัวแบบของคณะวิจัย ของสถาบันรอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) ที่มี Holbeche ซึ่งวิจัยองค์การต่างๆ จำนวน 400 แห่ง ในปี 2005 และพบว่า องค์การที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้ต้องสร้างความสมดุลระหว่างความ

ต้องการของพนักงาน และความคาดหวังขององค์กร ซึ่งทั้งสององค์ประกอบนี้ ต้องสัมพันธ์สอดคล้อง (Fit) จึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลงานที่สูงได้และในงานวิจัยนี้ได้นำเสนอตัวแบบขององค์กรแบบ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการดังนี้ (นิสตาเร่ เวชยานนท์, 2554)

1) ความสามารถขององค์กรที่เปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) หมายถึงองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งพนักงานต้องถูกบังคับ ให้อยอมรับชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะทำให้เกิดความกดดันต่อพนักงานอย่างมากการสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคที่ทำให้เกิดความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน โดยองค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถ ให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) โดยฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร ซึ่งองค์ความรู้เกิดจากการทำงานร่วมกัน และแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice)

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเอง อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องพะวงติดอยู่กับความก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่าและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะช่วยพนักงานโดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้นและสามารถทำงานในทีมที่มีความหลากหลายได้

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance ) บรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการ วิจัยหลายแห่ง พบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่ง ไม่เอื้อที่จะทำให้พนักงานสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูงออกมาได้ ดังงานวิจัยของ Roffey Parks ระบุว่า พนักงานรู้สึกว่าเขาเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอต่อการทำงาน โดยมีอุปสรรคที่สำคัญเช่นมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Grit Place to Work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป ก็จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การจะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางครอบครัว ความก้าวหน้า ในอาชีพการมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานอยากสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

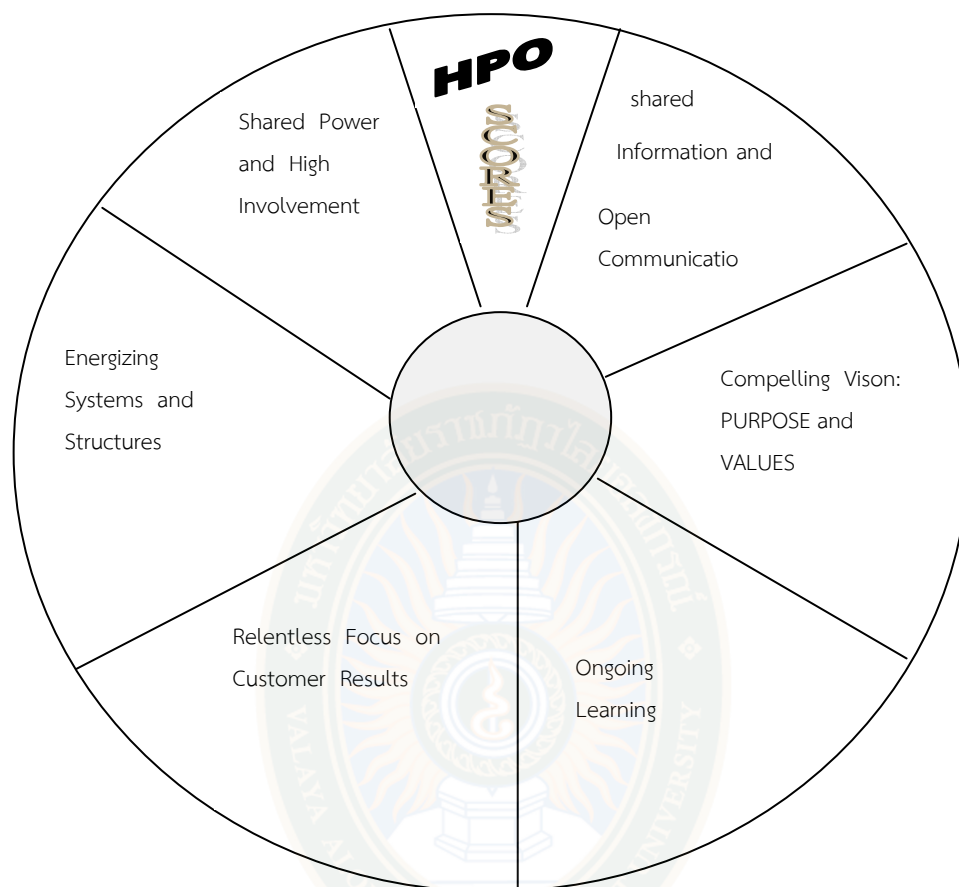
6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – Based Organization) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์กรต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าการจะสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ องค์กรต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กร มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างคุณค่าขององค์กร

สรุปว่ารูปแบบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดของ สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) มีองค์ประกอบ 6 ประการ คือ 1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational Changeability) 2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a Knowledge – Rich Context for Innovation) 3) การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน (Creating a Boundary – Less Organization) 4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating People to Achieve High Performance ) 5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming A Great Place to Work) 6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a Values – based Organization)

#### 2.3.5.5 แนวคิดของ Don Carew และคนอื่นๆ (2007)

เคริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) ได้ทำการวิจัยในการสร้างโมเดลที่เรียกว่า HPOs SCORES ซึ่งเป็นการนำตัวย่อขององค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) 6 ประการมาเรียงกันได้แก่ 1) S=Shared Information and Open Communication การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดเผย 2) C=Compelling Vision การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ 3) O= Ongoing Learning การนำไปสู่การเรียนรู้ 4) R= Relentless Focus on Customer Results ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า 5) E= Energizing Systems and Structures การเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง 6) S= Shared Power and High Involvement การแบ่งปันอำนาจและมีส่วนร่วมสูง ดังภาพ (Blanchard, 2007)





ภาพที่ 2.9 รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Carew & et al., The HPO SCORES Model  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Blandcard Companies, (2007)

มีรายละเอียดดังนี้

1) S=Shared Information and Open Communication การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดเผย ในองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นต่อการตัดสินใจและเป็นการสื่อสารที่เปิดเผยต่อประชาชน แบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดเผยจะสร้างความไว้วางใจทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศคือพลังอำนาจเป็นการรักษาสุขภาพองค์การ ทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2) C=Compelling Vision การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ เป็นเครื่องหมายที่รับรองคุณภาพขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นคำตอบของคำถามที่ว่า อะไรคือสิ่งสำคัญเมื่อทุกคนช่วยกันสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การ และเป้าหมายในอนาคตและคุณค่าขององค์การ ช่วยมุ่งเน้นทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งมั่น ให้ขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ในองค์การจำนวนมาก การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพจะทำให้บุคลากรมีพลังและมองเห็นบทบาทของตนที่จะ

ช่วยเหลือองค์การอย่างชัดเจนบุคลากรจะรู้ว่าคุณค่าของพวกเขาคือคุณค่าขององค์การ สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และนำพาให้ทุกๆ คนจะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

3) O= Ongoing Learning การนำไปสู่การเรียนรู้ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะมุ่งเน้นปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ หรือทุนทางปัญญาและถ่ายทอดความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ การเรียนรู้ขององค์การจะแตกต่างกับการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะสนับสนุนทั้ง การเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล ทุกๆ คนมีความต้องการที่จะไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

4) R= Relentless Focus on Customer Results ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมใดๆ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะเข้าใจในลูกค้าของพวกเขาและรู้การวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า อย่างไรก็ตาม องค์การเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จากมุมมองของลูกค้า

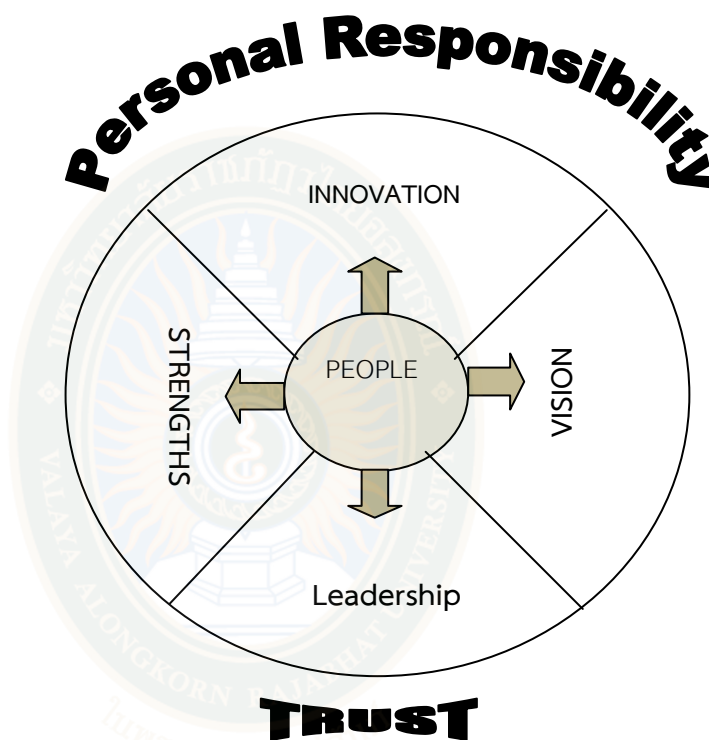
5) E= Energizing Systems and Structures การเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง ระบบ โครงสร้าง กระบวนการและการฝึกปฏิบัติงานในองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะเป็นสิ่งที่สนับสนุน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่าย การเพิ่มพลังระบบและโครงสร้าง องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะช่วยในการรับมือกับปัญหาและตอบสนองโอกาสได้ดี การทดสอบที่สำคัญจะทำให้ทราบว่าจะระบบและโครงสร้างได้รับการเพิ่มพลังและช่วยทำให้บุคลากรทำงานได้ง่าย

6) S= Shared Power and High Involvement การแบ่งปันอำนาจและมีส่วนร่วมสูง องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น อำนาจและการตัดสินใจได้มีการแบ่งปันและกระจายผ่านไปทั่วทั้งองค์การ ไม่จำกัดอยู่ที่บุคลากรระดับสูง การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมคือแนวทางสำคัญ เมื่อบุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง และได้รับความเคารพจากสิ่งๆ ที่พวกเขาได้เสียสละ และได้รับอนุญาตในการตัดสินใจต่อสิ่งๆ ที่กระทบต่อชีวิตพวกเขา และได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยทำให้การตัดสินใจดีขึ้น พวกเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จะใช้สิ่งที่ดีที่สุดที่บุคลากรมีให้ การรวมอำนาจและการใช้อำนาจตามหน้าที่จะนำมาใช้อย่างสมดุลกับการทำงานแบบมีส่วนร่วม เมื่อบุคลากรมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงาน และขอบเขตของอำนาจ พวกเขาจะมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า เคริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007, Cited in Blandcard Companies: 2007) ได้นำเสนอรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง ที่เรียกว่า The HPO SCORES MODEL (High Performance Organization) ซึ่งมีองค์ประกอบ 6 ประการได้แก่ 1) การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการสื่อสารที่เปิดเผย (S=Share Information and open Communication) 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ (C=Compelling Vision) 3) การนำไปสู่การเรียนรู้ (O=Ongoing Learning) 4) ความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อลูกค้า (R=Relentless Focus on Customer Results) 5) การเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง (E=Energizing System and Structures) 6) การแบ่งปันอำนาจและมีส่วนร่วมสูง (S=Shared Power and High Involvement)

### 2.3.5.6 รูปแบบของ Resource Development Systems LLC (2009)

Gary Lear 2009 เป็น CEO ของ อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ว่ามีองค์ประกอบทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. People 2. Vision 3. Leadership 4. Strengths 5. Innovation 6. Trust 7. Personal Responsibility ดังภาพ



### The Seven Elements of High Performance Organizations

ภาพที่ 2.10 รูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ Resource Development Systems LLC: RDS  
ที่มา: ดัดแปลงจาก The Dynamics of High Performing Organizations, (2009)

มีรายละเอียดดังนี้

1) People บุคคล Gary Lear กล่าวว่าในองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) บุคคลไม่ใช่กระบวนการ แต่บุคคลเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จขององค์การ องค์การจะมีการควบคุมกระบวนการรวมถึงคุณภาพและต้นทุนค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามองค์การส่วนใหญ่มีผลปฏิบัติงานที่ดี บรรลุความสำเร็จในต้นทุนที่ต่ำ ส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนในหลายๆ ตลาด องค์การส่วนใหญ่มีผลงานที่ดีในรูปแบบของการควบคุมกระบวนการ (กระบวนการทางธุรกิจได้แก่ การรื้อระบบ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ ซิก ซิกม่า เป็นต้น) แต่สิ่งที่ได้มากที่สุดคือคุณภาพด้านบุคคล แต่สิ่งที่แตกต่างขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ วิธีการนี้ไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีสำหรับองค์การขีดสมรรถนะสูง (High

Performance Organization) ซึ่งวิธีที่ดีคือการจัดการกับปัญหาของบุคคล ในความเป็นจริงองค์การเหล่านี้มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การปฏิบัติงานของบุคลากรบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงเป็นระดับที่เหนือกว่าการบริการลูกค้า สิ่งที่เราทำเป็นความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการมนุษย์ ความเป็นพลวัตขององค์การขีดสมรรถนะสูง จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลปัญหาของบุคคลในองค์การ สร้างความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

2) Vision วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจให้กับบุคลากร ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจผ่านไปที่ผู้บริหาร วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรต้องการทำในสิ่งที่ดี งานของผู้บริหารก็คือ ต้องเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกระหว่างบุคลากรและวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจขององค์การ ซึ่งวิสัยทัศน์จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อยๆ 3 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ ค่านิยม และเป้าหมาย

3) Leadership ภาวะผู้นำ ผู้นำเป็นหัวใจขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่แตกต่างไปจากผู้นำแบบดั้งเดิม โดยผู้นำต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทตามวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จากงานวิจัยได้มีการอ้างถึง ผู้นำใฝ่บริการหรือผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาหารือ ช่วยหาคำตอบมากกว่าบอกวิธีการ ภาวะผู้นำที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น ทำให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกระหว่างบุคลากรและองค์การและบุคลากรกับการบริหารจัดการ และช่วยให้บุคลากรเข้าถึงความรู้สึกของผู้รับบริการ เชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกของผู้รับบริการและองค์การด้วย แต่สิ่งที่ผู้นำควรให้ความสำคัญคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของความไว้วางใจและความรับผิดชอบส่วนบุคคล

4) Strengths จุดแข็งขององค์การ โดยแนวคิดแบบดั้งเดิมจะมีวิธี การจัดการจุดแข็งและจุดอ่อน โดยจะยอมรับจุดแข็งและมุ่งพัฒนาแต่จุดอ่อน แต่จากการวิจัย แทนที่เราจะเสียเวลาไปกับการพัฒนาในจุดอ่อนนั้น เราควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่พัฒนาจุดแข็งของเราเพื่อยกระดับขององค์การ การเรียนรู้ขององค์การที่ดีที่สุดคือ การมุ่งไปที่จุดแข็งและมุ่งเน้นไปที่ความพยายามขององค์การและทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ การมุ่งเน้นจุดแข็งอีกประการหนึ่งก็คือ ต้องมุ่งเน้นไปในทางด้านบวก หมายความว่าในขณะที่เรายอมรับความเป็นจริงของสถานการณ์ปัจจุบัน เราจะต้องเลือกสิ่งที่ถูกกับสถานการณ์และให้ความสำคัญกับสิ่งนั้นๆ ขณะที่เรามุ่งไปที่ความพยายามมากขึ้น สิ่งที่ถูกต้องจะมีมากขึ้น สิ่งที่เกิดพลาดจะมีน้อยลง

5) Innovation นวัตกรรม องค์การต้องรักษาความก้าวหน้าและต้องไม่หยุดนิ่งในเรื่องของเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์ ต้องมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมทั้งคู่แข่งขององค์การ ซึ่งองค์การต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรม และสิ่งอื่นๆ ที่มาพร้อมนวัตกรรมเช่น ความเสี่ยงและความล้มเหลว หมายความว่าองค์การจะต้องให้บุคลากรขององค์การพร้อมรับความเสี่ยงเพื่อประโยชน์ขององค์การ ทุกคนต้องมุ่งไปที่การแก้ปัญหาให้ได้มุ่งไปที่การดำเนินบุคคล ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดใหม่ๆ ทำให้ทุกคนต้องการที่จะ

เรียนรู้และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น องค์ประกอบด้านนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและสมดุล

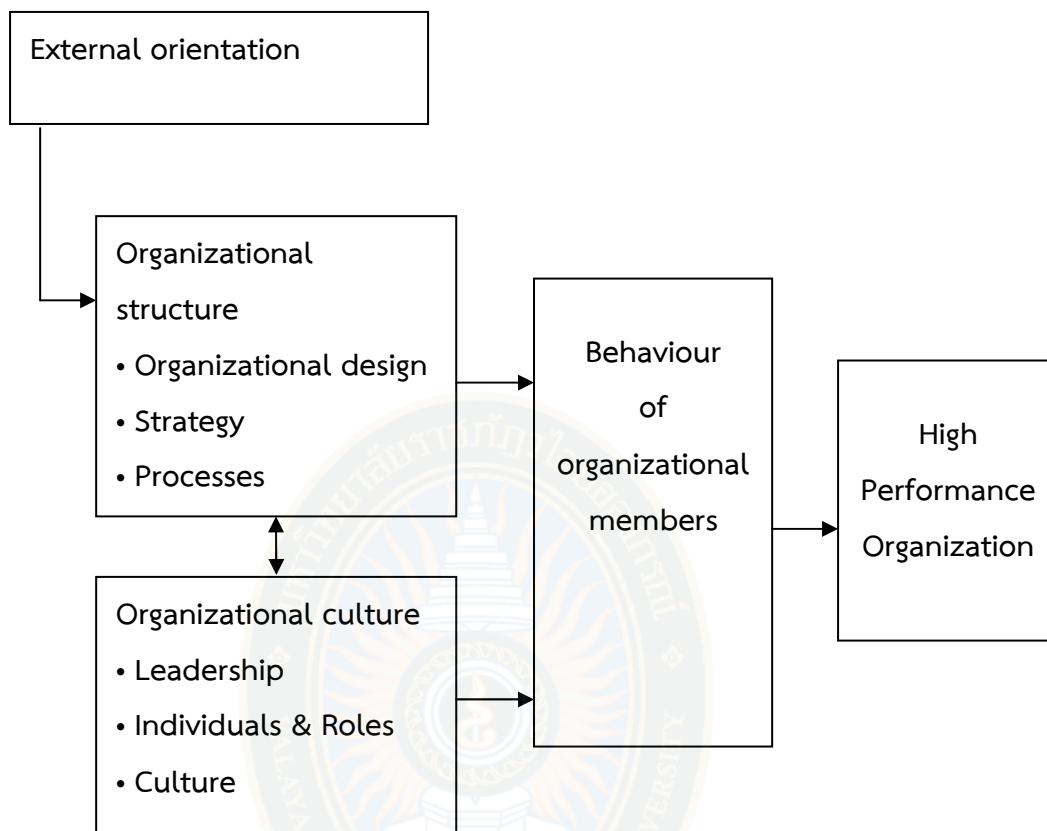
6) Trust ความไว้วางใจ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างองค์ประกอบด้านอื่นๆ ซึ่งองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ต้องมีรากฐานของความไว้วางใจ ซึ่งมักจะถูกกละเลย ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีของความซื่อสัตย์ให้กับบุคลากร การไม่ไว้วางใจบุคลากรจะทำให้บุคลากรปิดความรับผิดชอบส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การจึงต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ซึ่งความไว้วางใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบคือ ความตรงไปตรงมา การเปิดกว้างโดยยอมฟังความคิดของผู้อื่น การยอมรับโดยต้องยอมรับผู้อื่นและต้องเชื่อว่าทุกคนมีคุณค่า และความน่าเชื่อถือ คนที่มีความน่าเชื่อถือจะพูดในสิ่งที่เชื่อถือได้และไม่พูดแก้ตัว

7) Personal Responsibility ความรับผิดชอบส่วนบุคคล เป็นองค์ประกอบที่ช่วยในการทำงานอื่นๆ ในองค์การ หากปราศจากความรับผิดชอบส่วนบุคคล ความไว้วางใจก็จะไม่สามารถอยู่รอดได้ ค่านิยม วัตถุประสงค์และนวัตกรรมจะไม่เกิดขึ้น ความรับผิดชอบส่วนบุคคลเป็นผลงานของแต่ละบุคคลที่จะสร้างความสำเร็จโดยรวมขององค์การ ถ้าสามารถทำให้เกิดความรับผิดชอบส่วนบุคคลได้ก็จะสามารถทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์การ ความรับผิดชอบส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ควบคุมกำกับให้บุคลากรตอบสนองให้กับผู้อื่นโดยรับผิดชอบต่อการกระทำของตนและไม่โทษผู้อื่น ผู้ที่ไม่มีความไว้วางใจและไม่มี ความรับผิดชอบส่วนบุคคลจะไม่ใส่ใจในผลประโยชน์ขององค์การ

ดังนั้นรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่ บริษัท อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) ได้นำเสนอรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) บุคคล (People) 2) วิสัยทัศน์ (Vision) 3) ภาวะผู้นำ (Leadership) 4) จุดแข็งขององค์การ (Strengths) 5) นวัตกรรม (Innovation) 6) ความไว้วางใจ (Trust) และ 7) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล Personal Responsibility

### 2.3.5.7 รูปแบบของ De Waal (2010)

วาล (Waal, 2010) ได้กล่าวถึงตัวแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อใช้การศึกษา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ประการที่หนึ่ง โครงสร้างองค์การ (ซึ่งครอบคลุมปัจจัยการออกแบบองค์การ กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี) โดยโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อมภายนอก และประการที่สอง วัฒนธรรมองค์การ (ประกอบด้วยปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจเจกบุคคลและบทบาท และวัฒนธรรม) ทั้งโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อันจะนำไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ดังภาพ



ภาพที่ 2.11 รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ Waal  
ที่มา: ดัดแปลงจาก Andr'e A. de Waal, (2010)

มีรายละเอียดดังนี้

1) การออกแบบองค์การ (Organizational Design) โดยมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานข้ามสายงานและข้ามองค์การ ลดความซับซ้อนขององค์การ ส่งเสริมการใช้ข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ และแนวปฏิบัติที่ตีร่วมกันทั้งองค์การ และพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน

2) กลยุทธ์ (Strategy) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและที่มีความตื่นตัวท้าทาย มุ่งเน้นความสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สร้างเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถวัดได้ และมีแนวทางที่ทำให้บรรลุเป้าหมายได้ สร้างความชัดเจนและความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์การไปในทิศทางเดียวกัน นำกลยุทธ์มาใช้ในองค์การได้ จัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกมีความเข้มแข็งและยืดหยุ่นเพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้

3) กระบวนการ (Process) มีการออกแบบถึงผลตอบแทนที่ดีและยุติธรรม มีโครงสร้างของแรงจูงใจ มีการคิดค้น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการที่เป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงกระบวนการขององค์การอย่างต่อเนื่อง มีความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง

กระบวนการอย่างดีที่สุด มีการสร้างการสื่อสารภายในสูง มีระบบการวัดที่สำคัญ มีการรายงานข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงินเพื่อเป็นการขับเคลื่อนในการปรับปรุงองค์การ มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด มีการปรับใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4) เทคโนโลยี (Technology) ดำเนินการใช้ระบบ ICT ที่ยืดหยุ่นทั่วทั้งองค์การ เพราะ ICT มีความสำคัญต่อองค์การ ช่วยยกระดับองค์การให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการประยุกต์ใช้งาน ICT อย่างง่ายเพื่อให้เกิดการใช้งานที่เพิ่มมากขึ้น บุคลากรขององค์การสามารถประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

5) ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยผู้นำต้องมีการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจกับบุคลากรทุกระดับ มีความซื่อสัตย์และเป็นผู้นำที่กระทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด เป็นโค้ชและเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่บุคลากร มุ่งเน้นความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อให้บรรลุผลขององค์การ กระตุ้นให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเอง มีวิธีการบริหารจัดการกับทีมงานและบุคลากรอย่างหลากหลาย มีความมุ่งมั่นให้กับองค์การในระยะยาว มีความอ่อนน้อมถ่อมตนและเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบุคลากรให้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและมีความเด็ดขาดกับบุคลากรที่ไม่มีผลการปฏิบัติงาน

6) ปัจเจกบุคคลและบทบาท (Individuals & Roles) โดยมีการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สร้างความสนใจให้บุคลากรมีทัศนคติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน สร้างสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัย สร้างบุคลากรต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคลากรอื่น พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรมีพฤติกรรมและค่านิยมที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกัน

7) วัฒนธรรม (Culture) มีการมอบอำนาจให้บุคลากรและให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ สร้างค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจ สร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน

8) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation) เป็นการมีความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง รักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในระยะยาวมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเปรียบเทียบกับผู้ที่ดีที่สุด เติบโตโดยร่วมมือกับหุ้นส่วน และสร้างสิ่งใหม่ๆเพื่อเติมเต็มความเข้มแข็งให้กับองค์การ

สรุปว่า รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดของ วาล (Waal, 2010) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 8 ประการคือ 1) การออกแบบองค์การ (Organizational Design) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) กระบวนการ (Process) 4) เทคโนโลยี (Technology) 5) ภาวะผู้นำ (Leadership) 6) ปัจเจกบุคคลและบทบาท (Individuals & Roles) 7) วัฒนธรรม (Culture) และ 8) มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Orientation)

### 2.3.5.8 รูปแบบของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึงตัวแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งองค์การขีดสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการบูรณาการแนวคิดองค์การหลายแบบไว้ด้วยกัน ได้แก่ องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization) วัฒนธรรมองค์การองค์การแบบสิ่งมีชีวิตและองค์การแบบเครื่องจักร โดยได้ใช้อุปมาอุปมัย (Metaphor) ซึ่งประยุกต์จากแนวคิดเรื่อง องค์การคุณภาพ (Quality Organization) ของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546) ซึ่งมีการ เปรียบเทียบองค์การเสมือนร่างกายมนุษย์ โดยมีส่วนประกอบต่างๆ เข้ามาประกอบเพื่อให้เป็นร่างกายที่สมบูรณ์โดยส่วนหัวจะใช้แนวคิดขององค์การบริหารตนเอง ส่วนหัวใจเป็นแนวคิดเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแบบสิ่งมีชีวิต ส่วนที่เป็นแขนขา คือ แนวคิดเรื่ององค์การแบบเครื่องจักร (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551) ดังภาพ



ภาพที่ 2.12 รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูงของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

ที่มา: ดัดแปลงจาก ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)

มีรายละเอียดดังนี้

1) องค์การบริหารตนเอง องค์การบริหารตนเองเป็นแนวคิดที่เปรียบเสมือนเป็นสมองขององค์การ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานขององค์การที่มีความเป็นอิสระคล่องตัว บริหารงานได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการควบคุมจากภายนอก ดังนั้นองค์การที่มีลักษณะ เช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้มีเป้าหมายหลักขององค์การ มี



ทิศทางที่ชัดเจน มีการเรียนรู้้องค์การในระดับสูง (Double-Loop Learning) ซึ่งเป็นการพิจารณาทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่เดิมว่ามีความเหมาะสมเพียงไร และสามารถเสนอ สิ่งที่ดีกว่าได้ถ้ามีอยู่เดิมไม่เหมาะสม เพื่อจะทำให้้องค์การไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำ ซึ่งการเรียนรู้ระดับสูงเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยเฉพาะกรณีที่้องค์การมีการดำเนินงานที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อจะทำให้้องค์การมีการทบทวน และมีการแก้ไขปัญหาทันที ไม่ปล่อยให้ผลเสียหายลุกลามไปอย่างไร้ความรับผิดชอบ รวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้องค์การมีการสร้าง ประมวล แบ่งปัน และ ใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ้องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผน เพื่อเป็นหลักประกันว่า้องค์การได้มีการดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบ และใช้เป็นเข็มทิศชี้้นำการดำเนินงานของ้องค์การ โดยจะต้องใส่ใจกับผลกระทบของการ ปฏิบัติงานของ้องค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มีการทบทวน แผนและกลยุทธ์ของ้องค์การ

2) วัฒนธรรม้องค์การ วัฒนธรรม้องค์การเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมของ ้องค์การไปยังบุคลากร มีการสร้างค่านิยมหลัก (Core Values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ้องค์การ เพื่อสร้างให้ ค่านิยมหลักนั้นซึมซับเข้าไปเป็นจิตวิญญาณของ้องค์การ รวมถึงการสร้างค่านิยมความผูกพันกับคุณภาพ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมีการปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคมด้วย ้องค์การที่สามารถนำค่านิยมและสำนึกดังกล่าว ปลูกฝังไว้กับจิตใจของบุคลากรใน้องค์การได้ จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่้องค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้โดยไม่มียาก ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบ การบังคับหรือควบคุมมากนัก

3) ้องค์การแบบสิ่งมีชีวิต ้องค์การแบบสิ่งมีชีวิตเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวของ้องค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและเน้นความสำคัญกับความต้องการของบุคลากร โดยความต้องการของ้องค์การและบุคลากรต้องสอดคล้องกัน ้องค์การสมรรถนะสูงมีลักษณะคล่องตัว ฉับไว (Agility) ไม่เพียงเฉพาะต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อ ้องค์การเท่านั้น แต่จะต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของบุคลากรภายใน้องค์การ กลุ่มลูกค้า กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน และสังคมที่เกี่ยวข้องด้วย เพื่อจะได้ตอบสนองได้ตรงกับ ความต้องการนั้น รวมทั้งมีความฉับไวต่อปัญหาหรือผลกระทบ ของการดำเนินงานของ้องค์การที่มีต่อสังคมด้วย นอกจากนี้ยังสามารถดึงความรู้ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ อย่างเต็มศักยภาพ มีการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมจากบุคลากรภายใน้องค์การ ความรับผิดชอบต่อสังคม จะช่วยทำให้องค์การคำนึงถึงไม่เฉพาะเพียงความต้องการของบุคลากรภายใน้องค์การ แต่ช่วยทำให้องค์การคำนึงถึงผลที่มีต่อลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมด้วย เนื่องจากแนวคิดนี้เกี่ยวกับบุคลากรใน ้องค์การจึงเสมือนเป็นเรื่องที่เป็นหัวใจของ้องค์การด้วย เช่นเดียวกับวัฒนธรรม้องค์การ

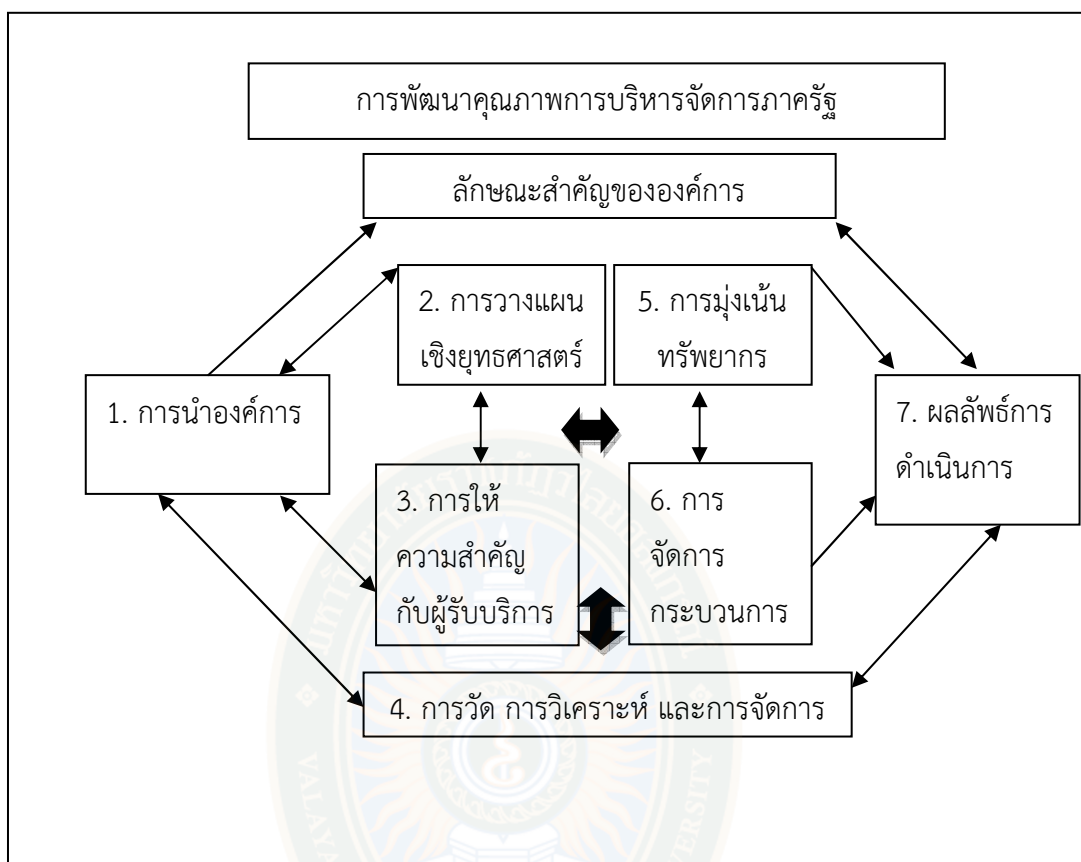
4) ้องค์การแบบเครื่องจักร ้องค์การแบบเครื่องจักรเป็นส่วนที่จะเสริมให้การปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัว มีมาตรฐาน และสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมาย โดยอาจมีการนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในลักษณะที่เป็นตัวสนับสนุนการทำงาน (Enabler) เพื่อให้องค์การมีระบบงานที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ และผลกระทบของงานต่อ

สังคมและ สิ่งแวดล้อม การทำงานตามแนวคิดองค์การแบบ เครื่องจักรจึงเป็นเสมือนแขนขาขององค์การ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปว่ารูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) มีองค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีองค์ประกอบ 4 ส่วนได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์การบริหารตนเอง (Self-Organization) ประกอบด้วย 11.1) วิสัยทัศน์-กลยุทธ์ 11.2) การจัดการความรู้ 11.3) การเรียนรู้องค์การ 11.4) การบูรณาการ ความรับผิดชอบต่อสังคมกับแผน ส่วนที่ 2 วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ประกอบด้วย 11.5) ค่านิยมหลัก 11.6) ความผูกพันต่อคุณภาพ 11.7) สำนึกต่อลูกค้าและสังคม ส่วนที่ 3 องค์การแบบสิ่งมีชีวิต ประกอบด้วย 11.8) Agility 11.9) มุ่งเน้นผลงาน 11.10) การทำงานเป็นทีม 11.11) ความต้องการของ พนักงานลูกค้าและชุมชน ส่วนที่ 4 องค์การแบบเครื่องจักร ประกอบด้วย 11.12) กระบวนการทำงาน 11.13) เทคโนโลยีสารสนเทศ 11.14) มาตรฐานการทำงาน 11.15) ผลกระทบของงานกับสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### 2.3.5.9 รูปแบบ PMQA ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2553

การบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่มุ่งเน้นความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ โดยที่แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดให้การบริหารราชการแผ่นดินมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ต้องการยกระดับขีดความสามารถของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง โดยนำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทั่วทั้งองค์กร (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2554, 4) กรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (Quality Framework) ในภาคราชการ (Public Sector) ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันมีการใช้ PMQA (Public Sector Management-Quality Award: PMQA) ซึ่งพัฒนามาจาก MBNQA ของสหรัฐอเมริกา เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัด ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ของส่วนราชการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา สำหรับภาครัฐได้มีการพัฒนาเกณฑ์ PMQA เพื่อให้เหมาะกับบริบทของส่วนราชการโดย เกณฑ์รางวัลดังกล่าว ใช้เป็นกรอบการประเมินตนเองด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (Self Assessment – Framework of - Quality Assessment) และเป็นองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วย 7 ปัจจัย โดยเกณฑ์เหล่านี้จะเหมือนกับ เกณฑ์คุณภาพของรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ของประเทศ สหรัฐอเมริกาทั้ง 7 ข้อที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเกณฑ์ซึ่งได้แก่ หมวดทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วย 1. การนำองค์การ 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การจัดการกระบวนการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ดังภาพ



ภาพที่ 2.13 รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ที่มา: ดัดแปลงจาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553)

มีรายละเอียดดังนี้

1) หมวด 1 การนำองค์การ

การนำองค์การ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุมในเรื่องวิสัยทัศน์ค่านิยมเป้าประสงค์หรือผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์การ โดยมุ่งเน้น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางดังกล่าวสู่บุคลากร เพื่อให้เกิด การรับรู้ ความเข้าใจ และการนำไปปฏิบัติของบุคลากร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตาม เป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ส่งเสริมให้มีกระบวนการและ กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ร่วมมือภายในองค์การ รวมถึงการสร้าง แรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และกำหนดให้มี ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงาน และนำผล การทบทวนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ

ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมผู้บริหารต้องมีการกำหนด นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลให้

การดำเนินงานจังหวัดเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดีตามแนวทางของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

## 2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางยุทธศาสตร์ มีการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสม รวมถึง มีการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ในการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมุ่งเน้นที่จะผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจบรรลุเป้าหมาย ตามแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ในการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปี ต้องมีการนำปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มาใช้ประกอบการวิเคราะห์อย่างน้อยประกอบด้วย วิสัยทัศน์และพันธกิจของจังหวัด ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ความเสี่ยงในด้านต่างๆ รวมถึงกฎหมาย ระเบียบ มีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปี

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง เพื่อให้การถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวบรรลุผลมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัดและเป้าหมาย จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการได้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่แผนงานโครงการ/กิจกรรม มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินแผนงาน/โครงการที่สำคัญซึ่งต้องครอบคลุมความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

## 3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย

ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามพันธกิจ เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม มีช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและเสนอรูปแบบการบริการต่างๆ โดยแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสาร

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบที่ชัดเจนในการรวบรวมและจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็น/คำชมเชย โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์เพื่อกำหนดวิธีการ และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม มีการสร้างเครือข่ายและจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วม มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการ กำหนดมาตรฐานการให้บริการซึ่งต้องมีระยะเวลาแล้วเสร็จของงานโดยทำแผนภูมิหรือคู่มือ และจัดทำคู่มือของบุคลากร

## 4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการมีระบบฐานข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสม มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ จัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ

#### 5) หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และความพึงพอใจ ของบุคลากร รวมทั้งต้องมีการวิเคราะห์และปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวให้มีความเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผล และเป็นธรรม รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ใน SP3 ไปปฏิบัติเพื่อให้มีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบการประกันคุณภาพของการฝึกอบรม รวมถึงการประเมินประสิทธิผลและความคุ้มค่าของการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร มีระบบการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล

#### 6) หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ จัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมาย และข้อกำหนดที่สำคัญที่ช่วยวัดผลการดำเนินงานและ/หรือปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ออกแบบกระบวนการจากข้อกำหนดที่สำคัญใน PM 2 และนำปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ที่สำคัญมาประกอบการออกแบบกระบวนการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง มีระบบรองรับภาวะฉุกเฉินต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อจัดการกระบวนการ เพื่อให้จังหวัดจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน โดยมีวิธีการในการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานดังกล่าวให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญ มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

#### 7) หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

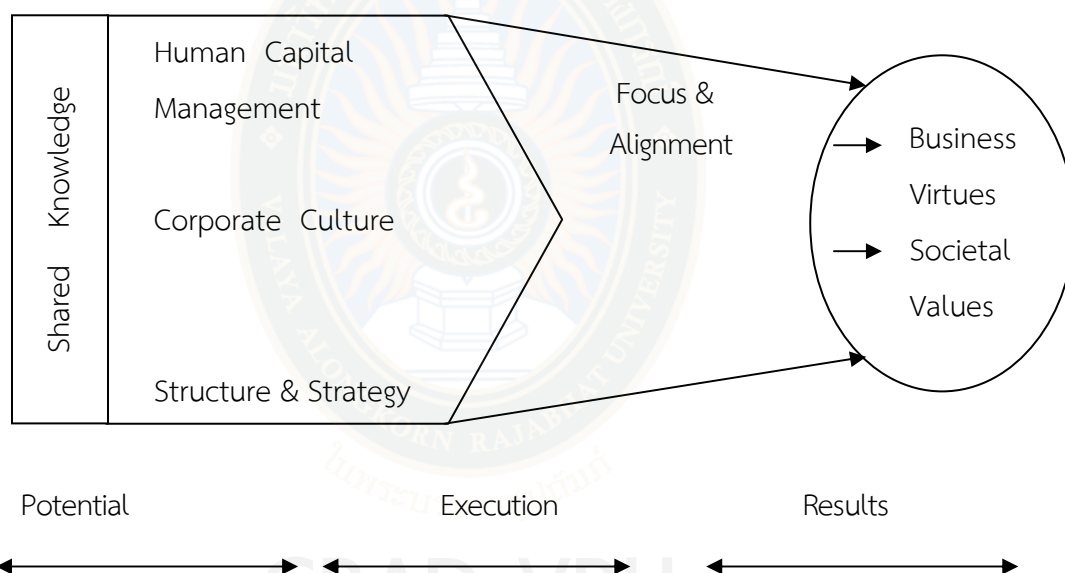
เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่มิติประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการเรียนรู้

และการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

สรุปว่าแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) นำหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ เป็นรูปแบบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีเกณฑ์ที่สำคัญ 7 มิติดังนี้คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

### 2.3.5.10 รูปแบบของนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554)

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้กล่าวถึงรูปแบบการบริหารงานแบบ องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้นควรมีองค์ประกอบ ดังภาพ



ภาพที่ 2.14 รูปแบบองค์กรขีดสมรรถนะสูงของ นิสตาร์ก เวชยานนท์

ที่มา: ดัดแปลงจาก นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554)

มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง
- 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
- 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย

4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ท้าทายและเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด

5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนองทั้งเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของบุคคล

6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

สรุปว่ารูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามแนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ มี 6 องค์ประกอบคือ 1) ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) ที่เข้มแข็ง 2) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ 3) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ 4) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น 5) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร 6) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) จากรูปแบบของ 1) แนวคิดของ เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) 2) แนวคิดของ บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) 3) แนวคิดของ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) 4) แนวคิดของสถาบันรอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007: อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) 5) แนวคิดของ เคริว และ คณะ (Don Carew & et al., 2007, cited in Blandcard Companies: 2007) 6) แนวคิดของ อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) 7) แนวคิดของ วาล (Waal, 2010) 8) แนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) 9) แนวคิด PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) 10) แนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ได้ตั้งตารางที่ 2.16

ตารางที่ 2.16 การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                                     | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |   |  |                  |                                |  |                           |
|--|--|---------------------------------|---|--|---|--|------------------|--------------------------------|--|---------------------------|
|  | เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจด์ (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al, 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS 2009) | วาล (Waal, 2010) | พิพวรรณ ทล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) | นิตดาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| <b>1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>  |  |                                 |   |  |   |  |                  |                                |  |                           |
| มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และท้าทาย<br>และแสวงหาทางให้บรรลุเป้าหมาย  |  | /                               |   |  |   | /  |                  |                                | /  | /                         |
| มีการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัด<br>แนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทาง<br>เดียวกัน                                      |  | /                               |   |  |   | /  |                  |                                | /  | /                         |
| มีการวางแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนด<br>กรอบเวลาและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน  |  |                                 |   |  |   |  |                  | /                              |  | /                         |
| มีการนำปัจจัยภายในและภายนอกมา<br>ประกอบการวิเคราะห์ในการวาง<br>ยุทธศาสตร์                                    |  |                                 |   |  |   |  |                  | /                              |  | /                         |
| มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติ<br>งานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ                                      |  |                                 |   |  |   |  |                  | /                              |  | /                         |
| จัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและ<br>วัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับ<br>สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความ<br>เข้มแข็งและยืดหยุ่น |  |                                 |   |  |   | /  |                  |                                |  | /                         |



ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                        | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                           |
|---|--|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|---------------------------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุก<br>ระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้                                   | /  |                                 |   |  |  | /   |                  | /                              |  | /                         |
| มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ<br>ชัดเจน   | /  | /                               |   | /  | /  | /   | /                |                                |  | /                         |
| สามารถเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึก<br>ระหว่างบุคลากรและวิสัยทัศน์ที่สร้าง<br>แรงบันดาลใจให้องค์การ |  |                                 |   |  | /  |   |                  |                                |  | /                         |
| สร้างจุดแข็งขององค์การและพัฒนาจุด<br>แข็งเพื่อยกระดับขององค์การ                                 |  |                                 |   |  | /  |   |                  |                                |  | /                         |
| มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อ<br>เตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง                                |  |                                 |   |  |  |   |                  | /                              |  | /                         |
| การมีภาวะผู้นำ  |  | /                               |   |  | /  | /   |                  | /                              |  | /                         |
| ผู้บริหารสามารถอธิบายยุทธศาสตร์<br>ขององค์การต่อบุคลากร   |  | /                               |   |  |  |   |                  |                                |  | /                         |
| ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน<br>เพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางในการ<br>ปฏิบัติงาน               |  | /                               |   |  | /  |   |                  | /                              |  | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)       | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                |   |  |  |   |                  |                               |   |                           |
|--|--|--------------------------------|---|--|--|---|------------------|-------------------------------|---|---------------------------|
|  | เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจค (Buytendijk, 2006) | เด เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เคียว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) | นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| ผู้บริหารมีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ     |  |                                |   |  |  | /   |                  |                               |   | /                         |
| ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น |  |                                |   |  |  | /   | /                |                               |   | /                         |
| ผู้บริหารคอยทำหน้าที่ปรึกษาหารืออำนวยความสะดวกและช่วยให้คำตอบ                  |  |                                |   |  |  | /   | /                |                               |   | /                         |
| ผู้บริหารมีความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ                           |  |                                |   |  |  |   | /                |                               |   | /                         |
| ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นกับองค์กรในระยะยาว                                      |  |                                |   |  |  |   | /                |                               |   | /                         |
| ผู้บริหารมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางเป้าหมายอย่างชัดเจน                     |  |                                |   |  |  |   |                  | /                             |   | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                  | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
|---|--|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|----------------------------|----------|
|   | เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสตาการ์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| <b>2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์</b>  |  |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
| การมีส่วนร่วมของบุคลากร   | /  |                                 |   |  | /  | /   | /                |                                | /  |                            | /        |
| การมอบหมายการตัดสินใจให้กับ<br>บุคลากรทุกระดับ  | /  |                                 |   | /  |  |   | /                | /                              |  | /                          | /        |
| การมอบอำนาจทำให้เกิดความ<br>รับผิดชอบของ บุคลากร  | /  |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  | /                          | /        |
| การมีทีมงานบริหารตนเอง  | /  |                                 |   |  |  |   | /                | /                              |  |                            | /        |
| การมีความสามารถตัดสินใจในการ<br>วางแผน การทำงานและการประเมินผล                            | /  |                                 |   |  |  |   |                  | /                              |  |                            | /        |
| ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความ<br>เชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและเป็น<br>ที่ยอมรับ         | /  | /                               |   |  |  |   |                  |                                |  |                            | /        |
| กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูง<br>หรือตามเป้าประสงค์                                |  | /                               |   | /  |  |   |                  |                                | /  | /                          | /        |
| สร้างความคิดที่ว่าบุคลากรคือผู้<br>ขับเคลื่อนให้เกิดผลปฏิบัติงานหรือ<br>ความสำเร็จองค์การ |  |                                 |   |  |  | /   |                  |                                |  |                            | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High Performance<br>Organization)                           | รายชื่อนักวิชาการ                                     |                                |   |  |  |   |                  |                               |  |                           |          |
|--|---|--------------------------------|---|--|--|---|------------------|-------------------------------|--|---------------------------|----------|
|  | เชอร์มโฮร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจค (Buytendijk, 2006) | เด เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เคริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ตไฮส์ (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) | นิสตาเรก เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| มีความสามารถในการจัดการปัญหาของ<br>บุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์จาก<br>ข้อมูลของปัญหา                |   |                                |   |  |  | /   |                  |                               |  |                           | /        |
| สร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่จะ<br>นำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์การ                              |   |                                |   |  |  | /   |                  |                               |  |                           | /        |
| สร้างบุคลากรต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่ม<br>ให้กับบุคคลอื่น   |   |                                |   |  |  |   | /                |                               |  |                           | /        |
| บุคลากรมีความสามารถในการ<br>ประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม  |   |                                |   |  |  |   | /                |                               |  |                           | /        |
| พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความ<br>ยืดหยุ่นมีพฤติกรรมและค่านิยมที่<br>สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน |   |                                |   |  |  |   | /                |                               |  |                           | /        |
| นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในบุคลากร<br>ออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ                                  |   |                                |   |  |  |   |                  | /                             |  | /                         | /        |
| การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่   |   |                                |   | /  |  |   |                  |                               |  |                           | /        |
| มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความ<br>ผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร                                   |   |                                |   |  |  |   |                  | /                             |  |                           | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์กรประกอบขององค์กร<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                  | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                  |   |  |  |   |                  |                                |   |                           |
|--|--|----------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|---|---------------------------|
|  | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทินดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ทล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) | นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและ<br>ให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร                       |  |                                  |   |  |  | /   |                  | /                              |   | /                         |
| มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม                    |  |                                  |   |  |  |   |                  | /                              |   | /                         |
| พัฒนาบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม<br>แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่าง<br>บุคลากรที่มีประสิทธิผล |  |                                  |   | /  |  |   |                  | /                              |   | /                         |
| สร้างกลไกการเรียนรู้ให้บุคลากร<br>พัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น                          |  |                                  |   | /  |  |   |                  |                                |   | /                         |
| ให้ความไว้วางใจเพื่อส่งผลให้บุคลากร<br>ในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงาน<br>อย่างเต็มที่        |  |                                  |   | /  | /  | /   | /                |                                | /   | /                         |
| การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล   |  |                                  |   |  |  |   |                  | /                              |   | /                         |
| การบริหารทุนมนุษย์   |  |                                  |   |  |  |   |                  |                                | /   | /                         |
| <b>3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>   |  |                                  |   |  |  |   |                  |                                |   |                           |
| มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต การ<br>ให้บริการ การออกแบบงานและใน                              | /  |                                  |   |  |  | /   | /                | /                              |   | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                      | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                  |   |  |  |   |                   |                                 |   |                            |          |
|---|--|----------------------------------|---|--|--|---|-------------------|---------------------------------|---|----------------------------|----------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทินดริจด์ (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal , 2010) | ทีพววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) | นิสตาการ์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| ระบบข้อมูลสารสนเทศ  | /  | /                                |   |  |  |   | /                 | /                               |   |                            | /        |
| มีการใช้เทคโนโลยีบูรณาการกับหน้าที่<br>อื่นๆ และการให้บริการแบบทันเวลา<br>พอดี (Just-in Time) | /  | /                                |   |  |  |   | /                 | /                               |   |                            | /        |
| การมีนวัตกรรม   |  |                                  |   |  |  | /   |                   |                                 |   |                            | /        |
| การวัด การวิเคราะห์   |  |                                  |   |  |  |   |                   |                                 | /   |                            | /        |
| มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยน<br>ได้ตามสถานการณ์   | /  |                                  |   |  |  | /   |                   | /                               | /   |                            | /        |
| มีการค้นหาโอกาสและสร้างสรรค์องค์<br>ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองสู่ความท้าทาย                        | /  |                                  |   |  |  | /   | /                 |                                 |   |                            | /        |
| มีกานำรูปแบบการบริหารของ<br>ภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุง<br>ประสิทธิภาพในการบริหารงาน           |  | /                                |   |  | /  |   |                   |                                 |   |                            | /        |
| นำผลการดำเนินงานไปจัดลำดับ<br>ความสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่าง<br>ต่อเนื่องและนวัตกรรม        |  |                                  |   |  |  |   |                   | /                               |   |                            | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                  | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                  |   |  |  |   |                  |                               |  |                           |
|---|--|----------------------------------|---|--|--|---|------------------|-------------------------------|--|---------------------------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทินดริจด์ (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการ<br>ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ                                  |  |                                  |   |  |  | /   |                  | /                             |  | /                         |
| มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมา<br>สนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้<br>เกิดนวัตกรรม      | /  |                                  |   |  | /  |   |                  | /                             |  | /                         |
| มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ<br>ข้อเสนอแนะ และข้อมูลย้อนกลับและ<br>การไหลของกระบวนการร่วมกัน    | /  |                                  |   |  | /  | /   | /                |                               |  | /                         |
| มีการจัดหาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้<br>งานและเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการ<br>องค์ความรู้     | /  |                                  |   |  |  | /   | /                |                               |  | /                         |
| มีการมุ่งเน้นในสิ่งที้องค์การมีความโดดเด่น  |  |                                  |   |  |  |   |                  | /                             |  | /                         |
| มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์<br>ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มา<br>ประกอบการออกแบบกระบวนการ | /  |                                  |   |  |  | /   |                  |                               |  | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High Performance<br>Organization)              | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                           |          |
|---|--|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|---------------------------|----------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เควีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| มีวิธีการทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกัน<br>โดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ        |  |                                 |   |  | /  |   |                  |                                |  |                           | /        |
| มีวิธีการทำให้บุคลากรมีความรอบรู้ใน<br>งานขององค์การ                                  |  |                                 |   |  | /  |   |                  |                                |  |                           | /        |
| การเรียนรู้ขององค์การ   | /  |                                 |   | /  | /  |   | /                |                                | /  | /                         | /        |
| การจัดการความรู้  |  |                                 |   |  |  |   | /                | /                              |  |                           | /        |
| มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือ<br>ทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายใน<br>องค์การ  | /  |                                 | /   | /  |  |   |                  | /                              |  |                           | /        |
| เป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วย<br>ให้บุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้<br>ความสามารถ |  |                                 | /   | /  |  |   |                  |                                | /  | /                         | /        |
| ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมการ<br>เรียนรู้                                      | /  |                                 |   |  |  |   | /                |                                |  |                           | /        |
| บุคลากรมีสำนึกการทำงานเป็นทีมและมี<br>ส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์การ             | /  |                                 |   |  |  |   | /                |                                |  |                           | /        |



ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High Performance<br>Organization)              | รายชื่อนักวิชาการ                                       |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
|---|---|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|----------------------------|----------|
|   | เชอร์มิกฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเพนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอเอ็มเอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เคริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ทล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการะบบราชการ (2553) | นิสตาการ์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| บุคลากรมีความกระตือรือร้นเรียนรู้ที่จะทำงาน   |   |                                 |   | /  | /  | /   |                  |                                |  |                            | /        |
| <b>4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ</b>  |   |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
| การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ  | /   |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            | /        |
| การเข้าถึงลูกค้า  |   |                                 | /   |  | /  |   |                  | /                              | /  |                            | /        |
| การเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า   |   |                                 |   | /  |  |   |                  |                                |  |                            | /        |
| มีการมุ่งเน้นผลงาน  |   |                                 |   |  |  |   |                  | /                              | /  | /                          | /        |
| การมีมาตรฐานการทำงาน  |   |                                 |   |  |  |   |                  | /                              | /  |                            | /        |
| คำนึงถึงคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                      |   |                                 |   |  |  |   |                  | /                              |  |                            | /        |
| มีการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |   |                                 | /   |  | /  | /   | /                |                                | /  |                            | /        |
| มีการกำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |   |                                 | /   |  |  |   |                  |                                | /  |                            | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์กรประกอบขององค์กร<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)                             | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                           |          |
|---|--|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|---------------------------|----------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ทล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ<br>และความคาดหวังของผู้รับบริการและ<br>ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | /  |                                 | /   |  | /  |   |                  | /                              | /  |                           | /        |
| มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ<br>ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง |  |                                 |   |  | /  |   |                  |                                | /  |                           | /        |
| สร้างความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสียซึ่งนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความ<br>ไว้วางใจ              |  |                                 |   |  |  |   | /                |                                | /  |                           | /        |
| ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่<br>ระดับล่างถึงระดับสูงและแสดงความ<br>คิดเห็นอย่างสร้างสรรค์         | /  |                                 |   |  | /  |   | /                | /                              | /  |                           | /        |
| มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน<br>อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้มี<br>ประสิทธิภาพ                        | /  |                                 |   |  |  |   |                  | /                              | /  |                           | /        |
| มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและ<br>กระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ                                       | /  |                                 |   |  |  |   |                  | /                              |  |                           | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High Performance<br>Organization)             | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
|--|--|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|--------------------------------|--|----------------------------|----------|
|  | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการประชากร (2553) | นิสตาการ์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| มีนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้ง<br>กระบวนการและผลลัพธ์                          | /  | /                               |   |  | /  |   |                  |                                | /  |                            | /        |
| <b>5. การจัดโครงสร้างองค์การ</b>   |  |                                 |   |  |  |   |                  |                                |  |                            |          |
| มีการดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัว<br>ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง                    |  | /                               |   | /  |  |   | /                | /                              |  |                            | /        |
| มีการเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้างทำ<br>ให้บุคลากรทำงานได้ง่าย                        |  |                                 |   | /  |  |   |                  |                                |  |                            | /        |
| การมีกระบวนการและโครงสร้าง   |  |                                 | /   |  | /  |   | /                | /                              | /  | /                          | /        |
| การสร้างองค์การที่ไร้พรมแดน  |  |                                 |   | /  |  |   |                  |                                |  |                            | /        |
| การมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก  |  |                                 |   |  |  |   | /                |                                |  |                            | /        |
| มีการออกแบบองค์การที่กระตุ้นให้เกิด<br>การข้ามสายงานและข้ามองค์การ                   |  |                                 |   |  |  |   | /                |                                |  |                            | /        |
| ไม่ปิดกั้นตนเองและเปิดรับความสัมพันธ์<br>กับภายนอกและเติบโตโดยร่วมมือกับ<br>หุ้นส่วน |  |                                 |   |  |  |   | /                |                                |  |                            | /        |
| มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุน<br>บุคลากรในการทำงานเต็มตามศักยภาพ                       |  |                                 |   |  |  |   |                  | /                              |  |                            | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)   | รายชื่อนักวิชาการ                                     |                                 |   |  |  |   |                  |                               |  |                           |
|--|---|---------------------------------|---|--|--|---|------------------|-------------------------------|--|---------------------------|
|  | เชอร์มโฮร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจด์ (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ท่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) | นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มี<br>ขนาดเหมาะสม โดยใช้วิธีการจ้างเหมา<br>งานบางอย่างจากภายนอก                                | /   | /                               |   |  |  |   |                  |                               |  | /                         |
| มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้<br>เกิดความรวดเร็ว   | /   | /                               |   |  |  | /   |                  | /                             |  | /                         |
| จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและ<br>การบริหารความเสี่ยงที่ดี  |   |                                 |   |  |  |   |                  | /                             |  | /                         |
| มีการบริหารงานแบบโครงการ   |   | /                               |   |  |  |   |                  |                               |  | /                         |
| มีการเชื่อมโยงกระบวนการงานที่สร้าง<br>คุณค่าและตัวชี้วัดที่ผลต่อความสำเร็จ<br>ขององค์การและส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน<br>อย่างอิสระ | /   | /                               |   | /  |  |   |                  | /                             |  | /                         |
| มีวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด /<br>การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผล<br>การดำเนินการ                                       |   |                                 |   |  |  |   | /                | /                             |  | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization)        | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                |   |  |  |   |                   |                                |  |                           |          |
|---|--|--------------------------------|---|--|--|---|-------------------|--------------------------------|--|---------------------------|----------|
|   | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) | นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| <b>6. การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>                               |  |                                |   |  |  |   |                   |                                |  |                           |          |
| มีระบบบริหารงานที่มีจริยธรรม<br>โปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้                    |  |                                |   | /  |  | /   |                   | /                              | /  | /                         | /        |
| มีระบบที่เปิดโอกาสให้สังคมได้<br>ตรวจสอบผลการดำเนินการ                          |  |                                |   | /  |  | /   |                   | /                              | /  | /                         | /        |
| เน้นการบริหารแบบเปิดเผยและ<br>รายงานผลการดำเนินงานต่อ<br>สาธารณชน               |  |                                |   | /  |  | /   |                   | /                              | /  | /                         | /        |
| มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพื่อให้<br>บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน |  |                                |   |  |  | /   |                   |                                |  |                           | /        |
| การมีความไว้วางใจ   |  |                                |   |  |  | /   |                   |                                | /  |                           | /        |
| มีความสามารถในการชี้แจงและ<br>รับผิดชอบต่อร่วมกัน                               |  |                                | /   |  |  |   |                   |                                |  |                           | /        |
| การมีความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล  |  |                                |   |  |  | /   |                   | /                              |  |                           | /        |
| การแบ่งปันข้อมูลร่วมกันและการ<br>สื่อสารที่เปิดเผย                              |  |                                |   |  | /  |   |                   | /                              |  |                           | /        |
| มีการรับผิดชอบต่อสังคม  |  |                                |   |  |  |   |                   | /                              |  |                           | /        |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization) | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                   |                                |   |                           |
|--|--|---------------------------------|---|--|--|---|-------------------|--------------------------------|---|---------------------------|
|  | เชอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ทีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ ทล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) | นิสตากร์ เวชยานนท์ (2554) |
| การบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับแผน                                   |  |                                 |   |  |  |   | /                 | /                              | /   | /                         |
| การสำนึกต่อลูกค้าและสังคม  |  |                                 |   |  |  |   | /                 | /                              |   | /                         |
| การคำนึงผลกระทบของงานกับสังคมและสิ่งแวดล้อม                              |  |                                 |   |  |  |   | /                 |                                |   | /                         |
| มีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี                                 |  |                                 |   |  |  |   |                   | /                              |   | /                         |
| มีวิธีการในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ                        |  |                                 | /   |  | /  |   |                   |                                | /   | /                         |
| ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร                 |  |                                 |   |  |  | /   |                   |                                |   | /                         |
| มีวิธีการทำให้บุคลากรในองค์การมีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน  |  |                                 |   |  | /  |   |                   |                                |   | /                         |

ตารางที่ 2.16 (ต่อ)

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High Performance<br>Organization) | รายชื่อนักวิชาการ                                      |                                 |   |  |  |   |                   |                                |  |                            |          |
|--|--|---------------------------------|---|--|--|---|-------------------|--------------------------------|--|----------------------------|----------|
|  | เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจิค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เครีว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) | นิสตาการ์ เวชยานนท์ (2554) | ผู้วิจัย |
| <b>7. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ</b>  |  |                                 |   |  |  |   |                   |                                |  |                            |          |
| มีวิธีการสร้างค่านิยมร่วมกันของ<br>บุคลากรทั่วทั้งองค์การ                |  | /                               | /   |  |  | /   | /                 | /                              | /  |                            | /        |
| มีรูปแบบธุรกิจที่ปฏิบัติร่วมกันทั้งองค์การ                               |  | /                               |   |  |  |   |                   |                                |  |                            | /        |
| มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความซื่อสัตย์<br>และความจงรักภักดี                  |  |                                 |   |  |  |   | /                 | /                              |  |                            | /        |
| สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วน<br>ร่วมของทุกคน                     |  |                                 |   | /  |  |   |                   |                                |  |                            | /        |
| สร้างอัตลักษณ์ร่วมกันและสร้าง<br>ความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน     |  |                                 |   |  |  |   | /                 |                                |  |                            | /        |
| สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย และ<br>ตรงไปตรงมา                        |  |                                 |   |  |  |   | /                 |                                |  |                            | /        |
| สร้างค่านิยมที่ผูกพันกับคุณภาพของ<br>องค์การ                             |  |                                 |   |  |  |   |                   |                                | /  | /                          | /        |
| สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้  |  |                                 |   |  |  |   |                   |                                |  | /                          | /        |
| ปลูกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้า<br>และสังคม                          |  |                                 |   |  |  |   | /                 |                                |  |                            | /        |

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของนักวิชาการมาสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้ดังตาราง

ตารางที่ 2.17 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง

| องค์ประกอบขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง (High<br>Performance Organization) | รายชื่อนักวิชาการ                                     |                                |   |  |  |   |                   |                                |   | ผู้วิจัย |                           |
|--|---|--------------------------------|---|--|--|---|-------------------|--------------------------------|---|----------|---------------------------|
|  | เชอร์มฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) | บายเทนดริจค (Buytendijk, 2006) | เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) | สถาบันรอฟเฟย์ พาร์ค (Roffey Parks Institute, 2007) | เดริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) | อาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) | วาาล (Waal, 2010) | ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2553) |          | นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) |
| การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์  | ✓   | ✓                              | ✓   | ✓  | ✓  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การบริหารจัดการทุนมนุษย์   | ✓   | ✓                              |   | ✓  | ✓  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   | ✓   | ✓                              |   | ✓  | ✓  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ   | ✓   | ✓                              | ✓   |  | ✓  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การจัดโครงสร้างองค์การ   | ✓   | ✓                              | ✓   | ✓  | ✓  |   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม                                  |   |                                | ✓   | ✓  | ✓  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |
| การสร้างวัฒนธรรมองค์การ  |   | ✓                              | ✓   | ✓  |  | ✓   | ✓                 | ✓                              | ✓   | ✓        | ✓                         |

จากตารางสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูงผู้วิจัยได้  
องค์ประกอบหลักขององค์การขีดสมรรถนะสูง 7 องค์ประกอบดังนี้

- 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)
- 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)



- 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)
- 5) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
- 6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance)
- 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

สรุปว่าองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เป็นองค์กรที่มีองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบคือ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 5) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)  
ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมาย

ภาวะผู้นำมีผู้ให้ความหมายดังนี้

โรบบินส์ (Robbins, 1989) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายหมายที่ตั้ง

เฮอร์เชย์ และ บลังชาร์ด (Hersey & Blandchard, 1993) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำในรูปกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2549) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ช่อเพชร เบ้าเงิน (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะมีพลังที่นำมาใช้เพื่อจูงใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหรือประพฤติด้วยความเต็มใจ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

สรุปว่าภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีความสามารถหรือมีความพยายามใช้อิทธิพลของตน กระตุ้น ชี้นำ จูงใจให้บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และ

กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จขององค์กร หากในสถานศึกษา ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถหรือมีความพยายามใช้อิทธิพลของตน กระตุ้น ชี้นำ จูงใจให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีเป้าหมายคือความสำเร็จของสถานศึกษา

กลยุทธ์ (Strategy)

ความหมาย

กลยุทธ์มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ไรท์ และคนอื่นๆ (Wright & et al., 1992) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

โคลเธอร์ (Coulter, 2005) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมาย โดยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรและป้องกันภัยคุกคามต่างๆ ขององค์กร

ทอมสัน และคนอื่นๆ (Thompson & et al., 2555) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์คือเรื่องของการแข่งขันที่แตกต่างจากคู่แข่ง ทำในสิ่งที่คู่แข่งไม่ทำ หรือที่ดีกว่านั้นคือทำในสิ่งที่คู่แข่งทำไม่ได้ (ทรรชนะ บุญขวัญ, (ผู้แปล), 2555)

วรนาทร แสงมณี (2553) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ ตรงกับคำศัพท์ว่า Strategy หมายถึง กองทัพ เป็นลักษณะของการทำสงคราม การต่อสู้ เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินการทางธุรกิจ จึงเหมือนเป็นการต่อสู้และพัฒนาศักยภาพตนเอง เพื่อการแข่งขันที่เหนือกว่า อันนำไปสู่ชัยชนะที่วางเป้าหมายไว้ ด้วยการใช้ทรัพยากร สติปัญญา ความรู้ความสามารถ ตลอดจนยุทธวิธีในรูปแบบต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่

สรุปว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การกระทำหรือวิธีการที่สร้างศักยภาพตนเองให้เหนือกว่าคู่แข่งหรือสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน จนนำไปสู่เป้าหมายหรือผลสำเร็จขององค์กร

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)

ความหมาย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นสภาวะ ที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิก ที่เป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดพลังร่วมในการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นและผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ

เซวรงค์ดี พุกขเทเวศ (2553) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการของอิทธิพลที่ผู้นำมีต่อบุคคลอื่นให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการเพื่อบรรลุและรักษาไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์กร ให้ครอบคลุมทั้งเป้าหมายและวิธีการ โดยการกำหนดทิศทางขององค์กร การนำไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมหรือประเมินกลยุทธ์

ณัฐวุฒิ การพบ (2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น ภาวะที่ผู้นำได้แสดงความสามารถให้เห็นในการมองไปในอนาคตและกำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีความสามารถในการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบต่อคู่แข่ง และเป็นการปรับเปลี่ยนทิศทางการบริหารให้ดีขึ้น

สรุปว่าการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำสามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางขององค์การได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารและการแข่งขัน โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ให้ตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จขององค์การ หากในสถานศึกษานั้น การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารและ การแข่งขัน โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อครูและบุคลากร ให้ตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทิศทางการศึกษา จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา

การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง

การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และท้าทายและแสวงหาทางให้บรรลุเป้าหมาย
- (2) มีการมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกัน
- (3) มีการวางแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดกรอบเวลาและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- (4) มีการนำปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบประกอบการวิเคราะห์ในการวางยุทธศาสตร์
- (5) มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ
- (6) มีการจัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเข้มแข็งและยืดหยุ่น
- (7) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้
- (8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพชัดเจน
- (9) สามารถเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกระหว่างบุคลากรและวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้องค์การ
- (10) สร้างจุดแข็งขององค์การและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับขององค์การ
- (11) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง
- (12) สามารถอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์การต่อบุคลากร
- (13) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน
- (14) มีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ
- (15) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและช่วยให้บุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น
- (16) คอยทำหน้าที่ปรึกษาหารือ อำนวยความสะดวกและช่วยให้คำตอบ
- (17) ความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ
- (18) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นกับองค์การในระยะยาว

(19) มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางเป้าหมายอย่างชัดเจน  
องค์ประกอบที่ 2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)  
ความหมาย  
ทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้  
แชทสเกล (Chatzkel, 2004) ได้ให้ความหมายของการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management) ว่าเป็นความพยายามที่จะต้องการพัฒนาความสามารถของมนุษย์ที่มี  
อยู่เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ซัจจันนัต ธรรมจินดา (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management) ว่าจะเกี่ยวข้องกับกรณีวิเคราะห์เชิงระบบ (Systematic Analysis) การ  
วัดผล และการประเมินผล ว่านโยบายและการปฏิบัติงานต่างๆ ด้านการบริหารคนสร้างคุณค่า ต่อองค์กร  
เพียงใด โดยจะกำหนดเป็นมาตรวัด

พิชิต เทพวรรณ (2554) ให้ความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital) ว่าเป็น  
องค์ประกอบที่มีอยู่ในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และ  
ความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถวัดในรูปของผลตอบแทนเช่นเดียวกับสินทรัพย์หรือทุนประเภทอื่นๆ และสามารถ  
ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นและแข่งขันได้ และได้กล่าวถึง การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital  
Management) ว่าเป็นการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมุมมองใหม่ที่มีมองว่าคนคือปัจจัยที่  
สำคัญปัจจัยแรกของการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

นิสตากร เวชยานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ว่าหมายถึง  
คุณลักษณะต่างๆ รวมถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ ส่วนการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital  
Management) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างตัวพนักงานและองค์กร ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงาน  
และองค์กรไม่ควรมีแค่การแลกเปลี่ยนระหว่างงานและค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นการผสม  
เป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกันและไม่ใช้แค่สัญญาตามกฎหมาย (Legal Contract) แต่ควรเป็น  
เครือข่ายทางสังคมและวัฒนธรรมที่เชื่อมโยงองค์กรและพนักงานเข้าด้วยกัน

เสนห์ จุ้ยโต (2554) ได้ให้ความหมายของการบริหารทุนมนุษย์ (Human  
Capital Management) ว่าเป็นการทำหน้าที่ภายในองค์กรที่เกี่ยวกับการจัดการคนเข้ามาทำงาน การ  
ฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้้องค์กรมีกำลังคนพร้อมที่จะใช้  
ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพซึ่งเป็นสมรรถนะของบุคคล (Competency) เพื่อนำไปสู่การ  
ทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพที่เรียกว่า High Performance

บุญทัน ดอกไธสง (2551) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทุนมนุษย์  
(Human Capital Management) ว่าเป็นการทำให้องค์กรได้รับผลประโยชน์ในการใช้กับประชาชน  
โดยผ่านการวัดวิเคราะห์ ประเมินมากกว่าการเดา และเป็นการนำเสนอการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับ  
ยุทธศาสตร์ธุรกิจที่สามารถยกระดับการทำธุรกิจ และระดับการทำงานระดับสูง เพื่อให้การทำงาน  
มีมาตรฐานสูง เช่นระบบการคัดเลือกที่ดีขึ้น การฝึกอบรมและผู้นำที่ดี โดยการกระตุ้นกระบวนการคิด  
ริเริ่ม เพื่อการประเมินความพอใจในอนาคต โดยการสนับสนุนให้สร้างพื้นฐาน เกี่ยวกับนโยบายเพื่อการ

พัฒนา การปฏิบัติและสนับสนุนความสามารถของมนุษย์ในการบริหารงานของพวกเขา ศักยภาพและสมรรถนะการจ้างงาน โดยสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และพัฒนาโดยการเปิดโอกาสอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่าการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง ความต้องการพัฒนาความสามารถของมนุษย์เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างพนักงานและองค์กรโดยการจัดการคนเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมการพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาบุคลากร เพื่อให้องค์กรมีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ หากในสถานศึกษานั้น การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง ความต้องการพัฒนาความสามารถของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างครูหรือบุคลากรกับสถานศึกษาโดยการจัดครูหรือบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรมการพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาครูหรือบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษามีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

การบริหารจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรขีดสมรรถนะสูงมีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) การมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยมอบหมายการตัดสินใจให้กับบุคลากรทุกระดับ
- (2) มอบอำนาจการตัดสินใจทำให้เกิดความรับผิดชอบของบุคลากร
- (3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีทีมงานบริหารตนเองโดยสามารถตัดสินใจใน

การวางแผนการทำงานและการประเมินผล

- (4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับ
- (5) กระตุ้นให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือตามเป้าประสงค์
- (6) สร้างความคิดที่ว่าบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานหรือ

ความสำเร็จขององค์กร

- (7) มีความสามารถในการจัดการปัญหาของบุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์

จากข้อมูลของปัญหา

- (8) สร้างความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมขององค์กร
- (9) สร้างบุคลากรต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น
- (10) บุคลากรมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม
- (11) พัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นมีพฤติกรรมและค่านิยมที่

สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

- 12) นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ
- (13) มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร
- (14) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร
- (15) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีประสิทธิผลและ

เป็นธรรม

(16) พัฒนาบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ

(17) สร้างกลไกการเรียนรู้ให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น

(18) ให้ความไว้วางใจเพื่อส่งผลให้บุคลากรในองค์การทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่

องค์ประกอบที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซงเก้ (Senge, 1990) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่บุคคลมุ่งเพิ่มความสามารถ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (Result) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่ส่งเสริม (Nurtured) แบบแผนความคิดใหม่ องค์การที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (Collective Aspiration) ของบุคคล และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นแนวคิดที่แปลกใหม่ที่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นองค์การที่สร้างแรงบันดาลใจให้กลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเป็นที่ที่สมาชิกในองค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นพื้นที่ที่องค์การได้ขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ริชาร์ด คาราส (Richard Karash, 2002) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงาน องค์การที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการรับรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และยังหมายรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพิ่มความสามารถในการสร้างผลลัพธ์และเอาใจใส่อย่างแท้จริง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) ได้กล่าวถึงว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั้นองค์การต้องมีการขยายขอบเขตความสามารถในสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างปัจจัยส่งเสริมความอยู่รอดได้ในอนาคต

สุรัตน์ ดวงขาม (2549) ได้กล่าวถึงว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าองค์การต้องมีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกในองค์การได้รับการพัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงาน มีการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

สรุปว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่สร้างแรงบันดาลใจให้สมาชิกได้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่เป็นพลวัต และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานและองค์กรและมีการสรรสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง หากในสถานศึกษา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ การทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่เป็นพลวัต และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานและของสถานศึกษาและมีการสรรสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | <p>การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรขีดสมรรถนะสูง</p> <p>การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้</p> <p>(1) มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงานและในระบบ</p> |
| ข้อมูลสารสนเทศ                       | <p>(2) มีการใช้เทคโนโลยีบูรณาการกับหน้าที่อื่นๆ และการให้บริการแบบทันเวลา</p>   |
| พอดี (Just-in Time)                  | <p>(3) มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p>  |
| ความท้าทาย                           | <p>(4) มีการค้นหาโอกาสและสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองสู่</p>   |
| มาประกอบการออกแบบกระบวนการ           | <p>(5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ</p>   |
| ในการบริหารงาน                       | <p>(6) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ</p>   |
| ต่อเนื่องและนวัตกรรม                 | <p>(7) นำผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่าง</p>   |
| เกิดนวัตกรรม                         | <p>(8) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ</p>   |
| ย้อนกลับและการไหลของกระบวนการร่วมกัน | <p>(9) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้</p>   |
| จัดการองค์ความรู้                    | <p>(10) มีการใช้การวัด การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อเสนอแนะ และข้อมูล</p>   |
| ผู้ร่วมงาน                           | <p>(11) มีการจัดหาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเครื่องมือต่างๆ มาใช้</p>  |
|                                      | <p>(12) มีการมุ่งเน้นในสิ่งทีองค์กรมีความโดดเด่น</p>  |
|                                      | <p>(13) มีวิธีการทำให้บุคลากรในองค์กรมีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของ</p>  |

(14) มีวิธีการทำให้บุคลากรมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่  
แบ่งงานกันทำ

(15) มีวิธีการทำให้บุคลากรมีความรอบรู้ในงานขององค์การ

(16) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่  
ภายในองค์การ

(17) เป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้บุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้  
ความสามารถ

(18) ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

(19) บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีสำนึกการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมใน  
การจัดการความรู้ในองค์การ

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management)  
ความหมายการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีผู้ให้ความหมายดังนี้

โลโกทิติส (Logothetis, 1992) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้ง  
องค์การเป็นวัฒนธรรม สิ่งที่อยู่ในวัฒนธรรมนี้ คือ ความผูกพันทั้งหมดต่อคุณภาพและทัศนคติที่แสดงออกมา  
โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการปรับปรุงสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการใช้วิธีการ  
ทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่

แบงค์ (Bank, 1992) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การยัง  
เป็นปรัชญารากฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการของธุรกิจทุกอย่าง  
เริ่มต้นที่ลูกค้า เพราะความจริงนั้นถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคจนต้องสิ้นสุดลง  
การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบองค์การให้ลูกค้าพอใจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วน คือ ส่วนแรก  
ออกแบบสินค้าหรือบริการอย่างประณีต ส่วนที่สอง ทำให้แน่ใจได้ว่าระบบต่างๆ สามารถทำตามนั้นได้

บราวด์ และ คนอื่นๆ (Bounds & et al., 1994) กล่าวถึงว่า การบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์การ TQM (Total Quality Management) นั้น Total มีความหมายว่า สมาชิกขององค์การทุกคน  
ทุกฝ่าย และทุกระดับขององค์การต่างก็มุ่งไปที่คุณภาพ Quality หมายถึง ความเป็นเลิศ (Excellence) ในทุก  
แง่ทุกมุมขององค์การ Management หมายถึง การมุ่งสู่คุณภาพเป็นผลงานมาจากกระบวนการบริหาร  
คุณภาพซึ่งเริ่มต้นจากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และครอบคลุมไปถึงการออกแบบผลิตภัณฑ์  
กระบวนการผลิต การตลาด การบริหารการเงิน และอื่นๆ และบอกถึงคุณภาพ 3 ด้าน คือ 1) คุณภาพการ  
ออกแบบ/ออกแบบใหม่ (Quality of Design/Redesign) การออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องทำให้แน่ใจว่า  
สอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นของลูกค้า 2) คุณภาพของความสอดคล้อง (Quality of  
Conformance) ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมานั้นต้องสอดคล้องหรือเป็นไปตามแบบ 3) คุณภาพของการใช้งาน  
(Quality of Performance) ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้านำไปใช้ต้องมีความคงทนตลอดอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์

ณัฐพันธ์ เขจรันนทร์ และคนอื่นๆ (2545) กล่าวว่า TQM เป็นวัฒนธรรมของ  
องค์การที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การอย่าง  
ต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ  
ความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์การ



วิฑูรย์ ลิมะโชคตี (2551) กล่าวว่า TQM คือ ระบบคุณภาพหรือเทคนิคการบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานทุกระดับและทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง

สรุปว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) หมายถึง การบริหารจัดการองค์การที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในสถานศึกษา การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การหมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในทุกการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการ
- (2) มีการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) มีการกำหนดและมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง
- (5) สร้างความไว้วางใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ
- (6) ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูงและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
- (7) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

(8) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ

(9) มีนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

องค์ประกอบที่ 5 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

ความหมาย

โครงสร้างองค์การมีผู้ให้ความหมายดังนี้

โจนส์ (Jones, 2004) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

คือระบบของความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การทุกคนสามารถประสานงานและร่วมกันใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

แมคเชน และ วันกลินาว (McShane & Von Glinow, 2005) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นการจัดแบ่งงานและรูปแบบของการประสานงาน การติดต่อสื่อสารและการไหลของงานและอำนาจอย่างเป็นทางการ เพื่อช่วยควบคุมกำกับทิศทางขององค์การ

พิบูล ทีปะปาล (2550) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นระบบที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ชี้ให้เห็นว่างานถูกแบ่งออกมาอย่างไร แบ่งกลุ่มกันอย่างไร และประสานกันอย่างไร

วิภาดา คุปตานนท์ (2551) ได้กล่าวว่าโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นทางการในการเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบตำแหน่งต่างๆ และเชื่อมโยงงานของแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผล

สรุปว่าการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึงระบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดแบ่งงาน เพื่อควบคุมประสานงาน และเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ในสถานศึกษาการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดแบ่งงานให้ทุกคนในสถานศึกษา เพื่อควบคุมประสานงานและเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

การจัดโครงสร้างองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง

การจัดโครงสร้างองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) มีการดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- (2) มีการเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้างทำให้บุคลากรทำงานได้ง่าย
- (3) มีโครงสร้างและกระบวนการที่สอดคล้องกัน
- (4) มีการออกแบบองค์การที่กระตุ้นให้เกิดการข้ามสายงานและข้ามองค์การ
- (5) เปิดรับความสัมพันธ์กับภายนอกและเติบโตโดยร่วมมือกับหุ้นส่วน
- (6) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนบุคลากรในการทำงานเต็มตามศักยภาพ
- (7) มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเหมาะสม โดยใช้วิธีการจ้าง

ไม่ปิดกั้นตนเอง

- (8) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว
- (9) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี
- (10) มีการบริหารงานแบบโครงการ

องค์ประกอบที่ 6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance)

ความหมาย

ธรรมาภิบาล มีผู้ให้ความหมายดังนี้

อุดม มุ่งเกษม (2545) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรมโปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นของทุกภาคของสังคม

สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลหรือเรียกว่า การบริหารจัดการที่ดี หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นหลักการระบบงานที่มีประสิทธิภาพเป็นหลัก การทำงานที่เน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของบุคคลในการทำงาน ความรู้สึกรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง ซึ่งหากนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ธรรมาภิบาลหรือ การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นเครื่องมือสำหรับบริหารองค์กร ทำให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว ยอมรับความคิดใหม่ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรเคลื่อนไหวโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เปิดเผย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

บรรจง เจริญสุข (2552) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นกลไก เครื่องมือแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ อันนำไปสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

กัมปนาท วัชรนาคม (2553) ได้กล่าวว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ โดยเน้นการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่ความพึงพอใจของประชาชนและการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

สรุปว่า ธรรมาภิบาลหมายถึง การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกภาคส่วน และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

ความหมาย

ความรับผิดชอบต่อสังคมมีผู้ให้ความหมายดังนี้

คอตเลอร์ และ ลี (Kotler & Lee, 2005) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นพันธสัญญาขององค์กรที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อในการปรับปรุง ส่งเสริมสังคมที่ตนดำรงอยู่ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและสนับสนุนช่วยเหลือสังคมด้วยทรัพยากรของบริษัทด้วยความสมัครใจ ซึ่งกิจกรรมที่องค์กรได้ดำเนินการโดยสมัครใจนั้น ไม่ได้หมายรวมถึงกิจกรรมที่ทำโดยถูกควบคุม บังคับตามกฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือข้อบังคับต่างๆ เท่านั้น แต่รวมถึงการดำเนินการโดยสมัครใจในการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อที่แท้จริง เพื่อให้สังคมที่องค์กรตั้งอยู่มีสภาพความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นอีกด้วย

นภาพร ชันธนา และ ศานิต ด้านคมสสิต (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นข้อผูกพันที่องค์กรจะต้องทำให้เกิดผลกระทบในทางบวกต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากที่สุด และต้องจำกัดผลกระทบทางลบให้น้อยที่สุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การที่องค์กรตั้งใจที่จะกระทำให้เกิดประโยชน์ให้แก่สังคม อันนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด โดยองค์กรอาจกำหนดไว้เป็นข้อบัญญัติทางจริยธรรมที่ประกอบด้วยความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ ได้แก่ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบต่อลูกค้า ความรับผิดชอบต่อคุณภาพของสินค้าหรือบริการ ความรับผิดชอบต่อพนักงาน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นเรื่องระดับองค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสามารถใช้เป็นเครื่องมือขององค์กร ทั้งในการสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรและในการสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน

สรุปว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) หมายถึง การที่องค์กรดำเนินกิจกรรมและสนับสนุนช่วยเหลือสังคมด้วยทรัพยากรขององค์กรและกระทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงอันได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งและบุคคลทั่วไป

ดังนั้นจึงสรุปว่าการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกภาคส่วน และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร และสนับสนุนช่วยเหลือสังคมด้วยทรัพยากรขององค์กรและกระทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ซึ่งหากนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม จะหมายถึง การบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกคนทั้งในและนอกสถานศึกษา และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือชุมชนสังคมด้วยทรัพยากรของสถานศึกษาและกระทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงอัน ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ บุคคลทั่วไป

การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรขีดสมรรถนะสูง มี

แนวปฏิบัติดังนี้

- (1) มีระบบบริหารงานที่มีจริยธรรม โปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้
- (2) มีระบบที่เปิดโอกาสให้สังคมได้ตรวจสอบผลการดำเนินการ
- (3) เน้นการบริหารแบบเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน
- (4) มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน
- (5) มีความสามารถในการชี้แจงและรับผิดชอบต่อร่วมกัน
- (6) มีความรับผิดชอบต่อและช่วยเหลือต่อสังคม
- (7) ต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี
- (8) มีวิธีการในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ

(9) มีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่บุคลากร  
องค์ประกอบที่ 7 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

ความหมาย

วัฒนธรรมองค์การมีผู้ให้ความหมายดังนี้

นิวสตรอม และ เดวิส (Newstrom & Davis, 2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง ชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ซึ่งสมาชิกในองค์การ ได้ร่วมกันยึดถือปฏิบัติ

โรบบินส์ (Robbins, 2003) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็นระบบ ความหมายร่วม ที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ทำให้มีความแตกต่างจากองค์การอื่น ระบบของความหมาย ร่วมนี้ จะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ คือ ความเชื่อและค่านิยมพื้นฐาน ร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การ ปรากฏออกมาในวิถีของบรรทัดฐานแห่งการ คิดและการปฏิบัติ มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งในหลากหลายรูปแบบ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549) ให้ความหมายของวัฒนธรรมว่า เป็นวิถีการดำรงชีวิตใน องค์การและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้ พนักงานยึดเป็นหลักในการ ทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

สรุปว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง แบบ แผนทางความคิดที่ยึดถือร่วมกันอันประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอด จากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ ในสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรม องค์การ (Organization Culture) หมายถึง แบบแผนทางความคิดที่ทุกคนได้แก่ ผู้บริหาร ครู หรือ บุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน ได้ยึดถือร่วมกันอันประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา

การสร้างวัฒนธรรมองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง

การสร้างวัฒนธรรมองค์การขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) มีวิธีการสร้างค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ
- (2) มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดี
- (3) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของทุกคน
- (4) สร้างอัตลักษณ์ร่วมกันและสร้างความรู้สึที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน
- (5) สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย และตรงไปตรงมา
- (6) สร้างค่านิยมที่ผูกพันกับคุณภาพขององค์การ
- (7) สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้
- (8) ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการต่อลูกค้าและสังคม

### 2.3.6 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Key Success Factors to HPO) นั้นมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

ฮานนา (Hanna, 1988) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มี 3 ประการคือ (นิสตรรก์ เวชยานนท์, 2554)

1) ตัวผู้นำระดับสูงขององค์กรต้องเข้าใจในตัวธุรกิจ เข้าใจตลาด เข้าใจลูกค้า ซึ่งเมื่อเข้าใจแล้วจึงจะออกแบบวัฒนธรรม ระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่จำเป็น

2) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน องค์กรแบบ High Performance Organization เปรียบเสมือนการถักทอพรมผืนใหญ่ ที่ต้องร้อยเรียงส่วนต่างๆ เข้าหากันอย่างเหมาะสมกลมกลืนเป็นผืนเดียวกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารมีการมอบหมายงาน กระจายอำนาจไปถึงพนักงานระดับล่าง

3) ต้องมีระบบต่างๆ ขององค์กรคอยให้การสนับสนุน เช่น ระบบในวัดผล ระบบข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสาร

โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) ได้เสนอ 5 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรแบบ High Performance Organization ดังนี้

1) การรับรู้ของผู้นำในด้านธุรกิจและการตลาด (Senior Leaders' Perception of the Marketplace)

2) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับตลาด (Shared Vision, Mission, Values, and Strategies which are Aligned with the Marketplace)

3) การปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ (Leadership Practices that are Congruent with the Vision, Mission, Values, and Strategies)

4) การมีระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มาสสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ (Enabling Infrastructure which Support and Reinforce the Vision, Mission, Values, and Strategies)

5) การที่บุคลากรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Employee Behaviors that Meet Customer Needs) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ไปสู่การมีขีดความสามารถ เน้นที่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การมีความผูกพัน การมีค่านิยมหลัก และการมีจิตใจที่ตอบสนองลูกค้า

มิลเลอร์ (Miller, 2001) กล่าวว่า การมุ่งสู่ทีมงานที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรซึ่งกุญแจที่สำคัญของการมุ่งสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

1) การออกแบบองค์กรจากล่าง-บนและกระบวนการทำงาน  
2) โครงสร้างองค์กรที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

3) มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่น้อย หรือให้อำนาจการบริหารตนเองแก่ ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด

4) มีระบบการเชื่อมต่อส่วนต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างอิสระ

5) บุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ทั้งด้านการเงิน และคุณภาพ

ฮอค (Hock, 2007) ประธานบริษัทของ Singapore Technologies Engineering ได้ระบุถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จห้าประการในการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศคือ (สิทธิชัย นันทนาวิจิตร, 2550)

- 1) ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร (Senior Management's Commitment)
  - 2) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)
  - 3) การสร้างธุรกิจให้มีทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า (Alignment Usiness with Customization)
  - 4) การมีกลไกประเมินองค์กรเพื่อการพัฒนา (Internal Assessment for Rovement)
- จิตสำนึกของบุคลากร (Mindset)

พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (High Performance Organization: HPO) ประกอบด้วย (พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ, 2549)

- 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy)
- 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- 4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์
- 5) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- 6) ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ
- 7) Performance Management หรือการบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ

8) Leadership การเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

อนนต์ แสงศิริทักษิณ รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) กล่าวถึง 3 ปัจจัยความสำเร็จ HPO ว่า กลุ่มธุรกิจปตท.กระจายตัวครอบคลุมในหลายอุตสาหกรรมหลัก และมีความเชื่อมโยงกับ Value Chain หรือห่วงโซ่มูลค่ากับพลังงานของชาติอย่างแนบแน่น ดังนั้นการสร้างให้องค์กรเติบโตแข็งแกร่งจึงถือเป็นความจำเป็น และทำไม่ได้ง่ายมากนักในสถานการณ์โลกปัจจุบันนี้ วิสัยทัศน์ปตท. ตั้งใจที่จะสร้างองค์กรให้เข้มแข็งสู่ความเป็นเลิศ การใช้โมเดลของ HPO จึงมีนัยยะสำคัญในการบ่งชี้เป้าหมายดังกล่าว โดยมองผ่าน 5 เสาหลัก HPO คือ 1. Information Technology เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. Innovation นวัตกรรม 3. Knowledge Management การบริหารจัดการองค์ความรู้ 4. Leadership ภาวะผู้นำ และ 5. Operational Agility and Excellence ความเป็นเลิศและฉับไวในการดำเนินการ และปัจจัยความสำเร็จของ HPO ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยดังนี้ (อนนต์ แสงศิริทักษิณ, 2549)

- 1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีวิสัยทัศน์ และเป็นบริษัทที่เก่งกาจในเรื่องของตัดสินใจในการช่วงชิงโอกาสที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่บอกว่าบริษัทมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น เพราะองค์กรที่มีขีดความสามารถเหนือผู้อื่น จะสามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่า เร็วกว่า และสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

3) High Performance Anatomy เป็นหัวใจซึ่งเกี่ยวข้องกับคน รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset) เป็นการมองโดยใช้แนวคิดที่ว่า เราสามารถใช้ประโยชน์ในเทคโนโลยีสารสนเทศและคนเหมือนกับทรัพย์สินอื่นๆ ได้หรือไม่? หรือเราสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวคนได้หรือไม่? เราสามารถดึงความสามารถของคนออกมา เพื่อสร้างผลการดำเนินงานของบริษัทให้ทวีคูณขึ้นไปได้หรือไม่? ซึ่งองค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันต้องมีความเชื่อมโยงทั้ง 3 ปัจจัยนี้ควบคู่กัน แต่ผลสำรวจระบุเพิ่มเติมอีกว่า ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อีก โดยสิ่งที่อยู่ในใจของ CEO เกือบทุกคนคือ มองว่าคนสำคัญที่สุด และบริษัทต้องให้ความสำคัญกับคนเป็นอันดับแรก เหตุผลที่เป็นเรื่องของคน เพราะว่าคนเป็นผู้บันดาลให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น จึงต้องวางคนให้ถูกกับงาน นอกจากนั้นจะต้องใช้ความสามารถของคนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องถนอมรักษาคนเอาไว้ สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้คนอยากทำงานด้วย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรขีดสมรรถนะสูงตามแนวคิดของ ฮานนา (Hanna, 1988 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) มิลเลอร์ (Miller, 2001) ฮอค (Hock, 2007 อ้างถึงใน สิทธิชัย นันทนาวิจิตร, 2550) พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริทักษิณ (2549) ได้ดัดตาราง ดังนี้

GRAD VRU



ตารางที่ 2.18 การวิเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

| ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรขีดสมรรถนะสูง                          | รายชื่อนักวิชาการ   |  |                         |                  |                                  |                             | ผู้วิจัย |
|---|---------------------|--|-------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------|
|   | ฮานนา (Hanna, 1988) | โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ฮอค (Hock, 2007) | พสุ เตชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) | อนนต์ แสงศิริทัชฌิม, (2549) |          |
| <b>1. การบริหารจัดการเชิงรุก</b>  |                     |  |                         |                  |                                  |                             |          |
| ตัวผู้ในระดับสูงขององค์กรต้องเข้าใจในตัวธุรกิจ<br>เข้าใจตลาด เข้าใจลูกค้า | /                   | /                                      |                         |                  |                                  |                             | /        |
| ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร   |                     |  |                         | /                |                                  |                             | /        |
| สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีขีด<br>ความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น     |                     |  |                         |                  |                                  | /                           | /        |
| การปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์  |                     | /                                      |                         |                  |                                  | /                           | /        |
| ภาวะผู้นำในการเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพ<br>สู่องค์กรที่เป็นเลิศ     |                     |  |                         |                  | /                                |                             | /        |
| ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วน<br>ต่างๆ เข้าด้วยกัน          | /                   |  | /                       |                  | /                                |                             | /        |
| ตัวผู้ในระดับสูงขององค์กรต้องเข้าใจในตัวธุรกิจ<br>เข้าใจตลาด เข้าใจลูกค้า | /                   | /                                      |                         |                  |                                  |                             | /        |
| ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร   |                     |  |                         | /                |                                  |                             | /        |
| สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีขีด<br>ความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น     |                     |  |                         |                  |                                  | /                           | /        |
| การปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์  |                     | /                                      |                         |                  |                                  | /                           | /        |
| ภาวะผู้นำในการเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพ<br>สู่องค์กรที่เป็นเลิศ     |                     |  |                         |                  | /                                |                             | /        |
| ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วน<br>ต่างๆ เข้าด้วยกัน          | /                   |  | /                       |                  | /                                |                             | /        |

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

| ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การขีด<br>สมรรถนะสูง   | รายชื่อนักวิชาการ   |  |                         |                  |                                  |                            | ผู้วิจัย |
|---|---------------------|--|-------------------------|------------------|----------------------------------|----------------------------|----------|
|   | ฮานนา (Hanna, 1988) | โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ฮอค (Hock, 2007) | ฟุสุ เตชะริมัท และคนอื่นๆ (2549) | อนนต์ แสงศิริทักษิณ (2549) |          |
| ผู้บริหารมีการมอบหมายงาน กระจายอำนาจ ไปถึงพนักงานระดับล่าง  | /                   |  |                         |                  |                                  |                            | /        |
| ต้องมีระบบต่างๆ ขององค์การและโครงสร้าง พื้นฐานคอยให้การสนับสนุน   | /                   | /                                      |                         |                  |                                  |                            | /        |
| การออกแบบองค์การจากล่าง - บนและกระบวนการ ทำงาน  |                     |  | /                       |                  |                                  |                            | /        |
| โครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความ ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลง ของลูกค้าและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี |                     |  | /                       |                  |                                  | /                          | /        |
| มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยหรือให้อำนาจการ บริหารตนเองแก่ ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด                                      |                     |  | /                       |                  |                                  |                            | /        |
| การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับตลาด   |                     | /                                      |                         |                  |                                  |                            | /        |
| สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง   |                     |  |                         |                  |                                  | /                          | /        |
| การมีกลไกประเมินองค์กรเพื่อการพัฒนา   |                     |  |                         | /                |                                  |                            | /        |
| รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นสินทรัพย์ใน เชิงกลยุทธ์ (Strategic Asset)   |                     |  |                         |                  |                                  | /                          | /        |
| โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับ ยุทธศาสตร์  |                     |  | /                       |                  | /                                |                            | /        |
| กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย   |                     |  |                         |                  |                                  | /                          | /        |
| มีข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ  |                     |  |                         |                  | /                                | /                          | /        |
| การบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน เรื่องของตัวชี้วัด โดย เชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ                                 |                     |  |                         |                  | /                                |                            | /        |

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

| ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง   | รายชื่อนักวิชาการ   |   |                         |                  |                                  |                             | ผู้วิจัย |
|---|---------------------|---|-------------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------|
|   | ฮานนา (Hanna, 1988) | โอเว่น และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ฮอค (Hock, 2007) | พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) | อนนต์ แสงศิริทักษิณ ( 2549) |          |
| <b>2. การสร้างความรู้สึกร่วมกัน</b>   |                     |   |                         |                  |                                  |                             |          |
| ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับ<br>ยุทธศาสตร์   |                     |   |                         |                  | /                                |                             | /        |
| การมีส่วนร่วมของบุคลากร   |                     |   |                         | /                |                                  |                             | /        |
| สร้างจิตสำนึกของบุคลากร   |                     |   |                         | /                |                                  |                             | /        |
| สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน   |                     |   |                         |                  | /                                | /                           | /        |
| สร้างความพึงพอใจต่อลูกค้า ทั้งด้านการเงิน และ<br>คุณภาพ   |                     | /                                       | /                       | /                |                                  |                             | /        |
| บุคลากรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการ<br>ของลูกค้า   |                     | /                                       | /                       | /                | /                                |                             | /        |
| <b>3. การบริหารคนเก่งในองค์การ</b>  |                     |   |                         |                  |                                  |                             |          |
| ความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวคนสามารถดึง<br>ความสามารถของคนออกมา เพื่อสร้างผลการ<br>ดำเนินงานของบริษัทให้ทวีคูณขึ้นไป |                     |   |                         |                  |                                  | /                           | /        |
| บุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงาน<br>และเป้าหมายในระดับสูง   |                     |   | /                       |                  |                                  |                             | /        |
| กำหนดขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies)<br>ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อน<br>ยุทธศาสตร์                 |                     |   |                         |                  | /                                | /                           | /        |

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูงได้ดัง  
ตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2.19 การสังเคราะห์ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูง

| ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูง | รายชื่อนักวิชาการ   |   |                         |                  |                                  |                          | ผู้วิจัย |
|---|---------------------|---|-------------------------|------------------|----------------------------------|--------------------------|----------|
|   | ฮานนา (Hanna, 1988) | โอเว่น และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) | มิลเลอร์ (Miller, 2001) | ฮอค (Hock, 2007) | พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) | อนนต์ แสงศิริทัศน (2549) |          |
| การบริหารจัดการเชิงรุก                                | ✓                   | ✓                                       | ✓                       | ✓                | ✓                                | ✓                        | ✓        |
| การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน           |                     | ✓                                       | ✓                       | ✓                | ✓                                | ✓                        | ✓        |
| การบริหารคนเก่งในองค์การ                              |                     |   | ✓                       |                  | ✓                                | ✓                        | ✓        |

สรุปว่าปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือเงื่อนไขความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงหรือสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) 2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) และ 3) การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management) โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management)

ความหมายการบริหารจัดการเชิงรุกรุ่นนี้มีผู้ให้ความหมายดังนี้

ชาร์เลส (Charles, 2008) และ โคเซล (Kocel, 2005) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการเชิงรุกจะอยู่บนพื้นฐานของการป้องกันการผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น แนวคิดเชิงรุกหมายความว่า การดำเนินการก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ใดๆ การบริหารจัดการเชิงรุกจะเป็นวิธีการดำเนินการออกแบบอนาคตที่ต้องการ และสภาพแวดล้อมในอนาคตด้วย (Levent B. K1dak)

เลเวนท (Levent B. K1dak) ได้กล่าวว่า แนวคิดการบริหารจัดการเชิงรุกจะใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างเงื่อนไขใหม่ สิ่งจำเป็นสำหรับแนวคิดนี้คือ ต้องพัฒนาเส้นทางหรือกลยุทธ์ใหม่สำหรับองค์การในอนาคตและการบริการที่ยั่งยืน

दनัย เทียนพุดม (2545) กล่าวว่า การบริหารเชิงรุก เป็นการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องเตรียมการเพื่อเอาชนะในอนาคต จะต้องบริหารเชิงรุก ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงภารกิจของสถานศึกษา 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1) นวัตกรรม (Innovation) ผู้บริหารจะต้องคิดผลักดันหรือสร้างองค์การให้เกิดคุณค่าสูงสุดเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์

2) จัดการศึกษาจะต้องกำหนดโครงสร้างจัดคนให้เหมาะกับงานสร้างบรรยากาศเชิงใจ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและใช้นวัตกรรมมาบูรณาการ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณค่าสูงสุดตามที่ผู้ปกครองต้องการ

3) สร้างคุณค่าสูงสุดเพื่อผู้รับบริการหมายถึงองค์ประกอบหลัก 4 อย่างที่ผู้ปกครองต้องการคือ 3.1) คุณภาพ (Quality) ผู้เรียนต้องมีความรู้และมีคุณลักษณะตามที่ผู้ปกครองต้องการลดการสูญเสียและมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง 3.2) ค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึงต้นทุนหรือราคาที่เหมาะสมกล่าวคือประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด 3.3) บริการ (Service) จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนองความต้องการของชุมชน 3.4) การระยะเวลา (Cycle Time) หมายถึงการย่อเวลาให้สั้นลง ทำงานรวดเร็วทันกำหนดเวลา

นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ (2547) ได้กล่าวว่า การทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียด รอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง โดยสามารถที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอก ในมุมมองและคุณค่าของตนเองที่ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้ อิทธิพลสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และสถานการณ์ภายนอกบีบบังคับให้ต้องจำใจทำ รวมถึงมีสติไม่จมปลักกับ ปัญหา แต่ตอบสนองด้วยสติในคุณค่าที่เชื่อมั่นต่างจากการทำงานแบบตั้งรับ (Reactive Approach) ที่จะกระทำเมื่อสถานการณ์ บีบบังคับให้ตอบสนอง ในบางครั้งอาจมีความรู้สึกเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจะโทษสิ่งแวดล้อมรอบข้าง เงื่อนไขข้อจำกัดต่างๆ โดยไม่พิจารณาตนเองเป็นหลักการทำงานเชิงรุกจึงเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการวางแผนล่วงหน้า และจัดการสิ่งใดด้วยวิจรรย์ญาณ อย่างรอบคอบทำให้ไม่ค่อยมีความผิดพลาดทั้งยังสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าด้วยข้อมูลที่มีอยู่ และพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

วิชัย ปิติเจริญธรรม (2548) ได้กล่าวว่า การทำงานในเชิงรุก คือ การใช้ความมุ่งมั่นอย่างสุดในงานไม่เพียงแต่คิดเท่านั้น แต่มีการผลักดันงานแม้มีอุปสรรคมากมายก็ตาม มีการคาดการณ์ล่วงหน้า และมีการกระทำเพื่อสร้างโอกาสนั้นขึ้นมา ไม่นั่งรอคอยให้โอกาสมาหา

สรุปว่าการบริหารจัดการเชิงรุกจึง หมายถึง การทำงานที่มีการวางแผนงานเพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม หากในสถานศึกษาการบริหารจัดการเชิงรุกย่อมหมายถึง การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการี่ใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม

การบริหารจัดการเชิงรุกขององค์การขีดสมรรถนะสูง

การบริหารจัดการเชิงรุกขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) ตัวผู้นำระดับสูงขององค์การต้องเข้าใจในตัวธุรกิจ เข้าใจตลาด เข้าใจลูกค้า
- (2) ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหาร
- (3) การปฏิบัติของผู้หน้าที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์
- (4) มีภาวะผู้นำการเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ
- (5) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น
- (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

(7) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับตลาด

(8) การบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ

(9) การออกแบบองค์การจากล่าง - บนและกระบวนการทำงานโครงสร้างองค์การที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี

(10) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อยหรือให้อำนาจการบริหารตนเองแก่ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด

(11) ต้องมีระบบต่างๆ ขององค์การคอยให้การสนับสนุน โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์

(12) กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย การมีกลไกประเมินองค์กรเพื่อการพัฒนา มีข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ

การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership)

ความหมาย

ความเป็นเจ้าของมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

เฮสเคตต์ และ คนอื่นๆ (Heskett & et al., ญัฐยา ลินตระกูลผล และ กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์ (ผู้แปล), 2554) ได้กล่าวว่า ความเป็นเจ้าของ (Ownership) เป็นเรื่องของความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในการมุ่งสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เมื่อองค์กรปลูกฝังความเป็นเจ้าขององค์กรได้สำเร็จแล้ว ทุกฝ่ายก็จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อทุกคนต่างรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรคนหนึ่งเหมือนกัน ต่างก็จะทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้้องค์การอาจทำให้ลูกคามีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรด้วยการเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสินค้าและบริการในแบบที่ลูกค้าต้องการ ถือได้ว่าองค์กรได้เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามาอำนาจควบคุมบางส่วนของสิ่งที่พวกเขาซื้อได้ และอำนาจควบคุมนี้จะทำให้ ลูกค้ารู้สึกได้ว่าสินค้าและบริการนี้มีคุณค่ากับพวกเขามากที่สุด และสิ่งนี้เองที่จะทำให้ลูกคารู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น

นายคุณภาพ (2012) ได้กล่าวถึงความเป็นเจ้าของว่า เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของของบุคลากรหรือพนักงานนั้นเป็นความร่วมมือของบุคลากรหรือพนักงานในองค์การ ความรู้สึกความเป็นเจ้าของนั้น จะทำให้บุคลากรหรือพนักงานมีความรู้สึกยอมรับ ความภาคภูมิใจในองค์การ มีความรู้สึกร่วมกับผู้บริหารในการสร้างความหวังและจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการเสริมสร้างจิตสำนึกความรู้สึกเป็นเจ้าของนั้น สามารถดำเนินการได้โดย การปฏิบัติต่อบุคลากรหรือพนักงานเหมือนบุคคลในครอบครัว การส่งเสริมให้บุคลากรหรือพนักงานได้นำเสนอแนวคิดการบริหาร และข้อเสนอแนะ การส่งเสริมจริยธรรม วัฒนธรรมการทำงานที่ดีและการป้องกันการคอร์รัปชัน การสร้างจิตสำนึก ในการทำงานร่วมกัน และความซื่อสัตย์และยุติธรรมในการบริหารจัดการ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่ทำให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในการที่รับผิดชอบ มีความรักในองค์การที่ทำงาน

มีทัศนคติที่เป็นบวกต่อองค์กร และในภาวะปกติบุคลากรหรือพนักงานจะพร้อมร่วมใจในการแก้ปัญหา และฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคเพื่อให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืน

สรุปว่า การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน หมายถึงการที่องค์กรเห็นคุณค่าของบุคลากรหรือพนักงาน ให้ความเท่าเทียมในผลประโยชน์ร่วมกัน และปลูกฝังให้บุคลากรหรือพนักงานร่วมมือทำงานเพื่อองค์กร ให้บุคลากรหรือพนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จะทำให้บุคลากรหรือพนักงานเกิดความรู้สึกภักดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อองค์กร และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ควรมีการให้ลูก้าเข้ามาส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้ลูก้าเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การด้วย ซึ่งในสถานศึกษานั้น การสร้างความรู้สึก การเป็นเจ้าของร่วมกัน หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นคุณค่าของครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ให้ความเท่าเทียมในผลประโยชน์ร่วมกัน และปลูกฝังให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือทำงานเพื่อสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จะทำให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้สึกภักดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกันขององค์การขีดสมรรถนะสูง  
การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน ในองค์การขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
- (2) สร้างจิตสำนึกของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- (3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน
- (4) การที่บุคลากรมีพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูก้า
- (5) สร้างความพึงพอใจต่อลูก้า ทั้งด้านการเงิน และคุณภาพ

การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management)

ความหมาย

การบริหารคนเก่งในองค์การมีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

โทรน (Thome, ประภัสสร วรรณสถิต (ผู้แปล, 2550) ได้กล่าวว่า คนเก่งในองค์การคือบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ มีความคิดสร้างสรรค์ ความมั่นใจ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถทางด้านจัดการ ความสามารถด้านสติปัญญา การมองโลกในแง่ดี ความโดดเด่น ความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่น การบริหารคนเก่งในองค์การ อาจเรียกว่า การบริหารความสามารถพิเศษของคนเก่ง (Talent Development) ซึ่งการบริหารคนเก่งในองค์การ หรือ การบริหารความสามารถพิเศษของคนเก่ง ต้องได้รับความสนใจจากผู้บริหารและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ โดยการเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลสามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่นั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ซึ่ง้องค์การต้องช่วยเหลือให้พวกเขาได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดย้องค์การต้องให้ความสำคัญกับผลปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเท่าเทียม และมองหากระบวนการ

เรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาคนเก่ง โดยอาจเป็นการฝึกอบรมในลักษณะที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในแต่ละด้านที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

อีริคสัน (Erickson, ฌูเลีย สินตระการผล (ผู้แปล), 2554) ได้กล่าวว่า การบริหารคนเก่งในองค์กรนั้น อาจมอบหมายให้พนักงานที่มีความเก่งได้มีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในทุกส่วนขององค์กร ซึ่งการแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนนั้นต้องเป็นพนักงานที่มีผลปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเหมือนกัน

นอกจากนี้คนเก่ง (Talent) หรือ ทุมนมนุษย์ (Human Capital) จึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor) โดยจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กรจะต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง พร้อมทั้งสร้างค่านิยม วัฒนธรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจให้คนเก่งทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้คนเก่งมีคุณภาพชีวิต ที่ดีมีความสุขในการทำงาน เพื่อผลักดันคนเก่งให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการจะทำให้เกิดผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถของคนเก่งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ, 2552) อีกทั้งการบริหารคนเก่งยังเป็นหนึ่งในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเครื่องมือที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (สมฤกษ์ ยลวงษ์, 2555)

สรุปว่า การบริหารคนเก่งในองค์กร หมายถึงการส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับ ให้บุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ สามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่นั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น องค์กรสามารถนำกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาคนเก่ง และมีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในทุกส่วนขององค์กร หากในสถานศึกษา การบริหารคนเก่งในองค์กร หมายถึง การส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับให้ครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีความสามารถที่โดดเด่นสามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่นั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถนำกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษนี้ และมีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในทุกฝ่ายของสถานศึกษา

การบริหารคนเก่งในองค์กรขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

การบริหารคนเก่งในองค์กรขององค์กรขีดสมรรถนะสูง มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวคนสามารถดึงความสามารถของคนออกมาเพื่อสร้างผลการดำเนินงานของบริษัทให้ทวีคูณขึ้นไป

(2) บุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง

(3) กำหนดขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

สรุปว่าปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จหรือเงื่อนไขความสำเร็จของการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงหรือประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) 2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) และ 3) การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management)



### 2.3.7 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง

องค์การที่จะก้าวไปเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง นั้นจะต้องป้องกันช่องว่าง 5 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง ดังนี้ โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001)

1) ช่องว่างการรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า ซึ่งองค์การควรมีการประเมินความจงรักภักดีของลูกค้า และต้องมีการประเมินตลาดอยู่ตลอดเวลา

2) ช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ หากการเรียนรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์การ ไม่ไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการทำงานจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน

3) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำซึ่งผู้นำควรปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์

4) ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า อาจเกิดจากการให้รางวัลบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์การ ควรมีการบูรณาการผลงานของบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

5) ช่องว่างโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง ซึ่งควรมีการตรวจสอบระบบวัดและประเมินผล

ดังนั้นหากเปรียบในสถานศึกษาแล้วได้ว่าปัจจัยหรือเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง อธิบายได้ดังนี้

1) ช่องว่างการรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า หมายถึง การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสถานศึกษาควรมีการประเมินความจงรักภักดีของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา

2) ช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน ซึ่งหากไม่ไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการทำงานจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน

3) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บริหารควรปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์

4) ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเกิดจากการให้รางวัลครูและบุคลากร ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายสถานศึกษา ควรมีการบูรณาการผลงานของครูและบุคลากร และทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

5) ช่องว่างโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง ซึ่งควรมีการตรวจสอบระบบวัดและประเมินผล

สรุปว่าปัจจัยหรือเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) ช่องว่างการรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์กรกับตลาดสินค้า 2) ช่องว่างระหว่างการรับรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร 3) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ 4) ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5) ช่องว่างโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง

## 2.4 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 2.4.1) โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.4.2) แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.4.3) หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.4.1 โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารราชการแผ่นดินของไทยมีวิวัฒนาการมาเป็นเวลายาวนานอย่างต่อเนื่องในแต่ละยุคสมัยได้มีการนำหลักการและแนวคิดด้านการปกครอง ในหลายรูปแบบมาใช้ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบ้านเมืองและสังคม ในปัจจุบัน เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช (2547) ได้กล่าวถึงโครงสร้างของระบบบริหารราชการแผ่นดินของไทย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) การบริหารราชการส่วนกลาง เป็นระบบบริหารที่รับผิดชอบบริหารประเทศโดยรวม มีรัฐบาลกลางทำหน้าที่เป็นผู้บริหารประเทศ กำหนด กำกับดูแล และสนับสนุนการทำงานของราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

- 1.1) คณะรัฐมนตรี
- 1.2) กระทรวง
- 1.3) กรมหรือส่วนราชการอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรม

2) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค เป็นตัวแทนของการบริหารราชการส่วนกลาง (Agent) จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่ส่วนกลางมอบหมายให้ในการกำกับดูแล และสนับสนุนการทำงานของส่วนท้องถิ่นให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ส่วนกลางกำหนด และเพื่อให้ภารกิจต่างๆ ของส่วนกลางเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ส่วนกลาง จึงอาจส่งบุคลากรอันเป็นตัวแทนมาปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาคด้วยก็ได้ การบริหารราชการส่วนภูมิภาคแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

- 2.1) จังหวัด
- 2.2) อำเภอ

3) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นระบบบริหารราชการ โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) สู่ประชาชนโดยให้อำนาจประชาชนในการตัดสินใจในกิจการต่างๆ ของท้องถิ่นของตนเอง โดยมีกรอบภารกิจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ให้อำนาจที่จัดสรรและให้บริการสาธารณะต่างๆ แก่ประชาชนในท้องถิ่น การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น แบ่งได้เป็น

3.1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.2) เทศบาล

3.3) องค์การบริหารส่วนตำบล

3.4) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยาในปัจจุบัน การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นกลไกที่มีความสำคัญที่มีบทบาทต่อการพัฒนาประเทศ รัฐบาลจึงมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการบริหารงานในระดับท้องถิ่น ดังจะเห็นได้ว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ได้กำหนดบทบัญญัติ ในด้านการปกครองท้องถิ่นไว้หลายประการโดยบทบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดแนวทางและหลักการการปกครองท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศและสังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง “โฉมหน้า” ของการปกครองท้องถิ่นอย่างชัดเจน

ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

|   |       |                                   |
|---|-------|-----------------------------------|
| 1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด             | 76    | แห่ง                              |
| 2. เทศบาล                               | 2,266 | แห่ง                              |
| 3. เทศบาลนคร                            | 29    | แห่ง                              |
| 4. เทศบาลเมือง                          | 167   | แห่ง                              |
| 5. เทศบาลตำบล                           | 2,070 | แห่ง                              |
| 6. องค์การบริหารส่วนตำบล                | 5,509 | แห่ง                              |
| 7. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ | 2     | แห่ง (กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา) |
| รวมทั้งสิ้น                             | 7,853 | แห่ง                              |

ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2555

รวบรวมโดย: ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้างสำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้าง (กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น, 2555)

#### 2.4.2 แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 บัญญัติสิทธิของประชาชนในด้านการศึกษาและการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายและให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น ซึ่งรัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง ให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตาม

เจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น มีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังมีอำนาจเป็นของตนเองโดยเฉพาะ สำหรับการกำหนด อำนาจและหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น ให้แก่ท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน การบริหารการปกครองท้องถิ่น จึงได้จัดทำแนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พ.ศ. 2545-2559 ขึ้น โดยได้จัดทำภายใต้กรอบแห่งบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 อีกทั้ง พ.ร.บ. ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท โดยครอบคลุม ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการจัดและพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นที่เหมาะสมกับศักยภาพ ตามความพร้อมและตรงตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ แต่ละแห่งให้ มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐาน สามารถพัฒนาศักยภาพคนของท้องถิ่นให้มี คุณภาพต่อไป โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และการดำเนินงานและสภาพปัญหาการจัด การศึกษาท้องถิ่น ดังนี้ (โชคชัย คำแหง, 2547)

#### วิสัยทัศน์

จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่ สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตาม หลักแห่งการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น

#### ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น

1) การจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐาน ชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์บุคลิกภาพ และสังคม ให้ ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถค้นพบความต้องการ ความสนใจ ความถนัดของตนเองด้านวิชาการ วิชาชีพ ความสามารถในการประกอบกิจการอาชีพ และทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม และมีความสำนึกในความเป็นไทย

3) การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพเป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพเพื่อ ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4) การจัดการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน เป็นการจัดและ ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา นันทนาการกิจกรรมเด็กและเยาวชน แก่เด็กและ เยาวชน ประชาชนทั่วไปอย่างหลากหลาย

5) การดำเนินงานด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนาศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทยของท้องถิ่น

แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดนโยบายไว้ 11 ด้าน คือ

1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เร่งรัดจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการเข้ารับบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ให้ได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย

3) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา

4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา จัดระบบบริหารและการจัดการทางการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อจัดการศึกษาของเอกชนหรือรับฟังความคิดเห็นของเอกชนและประชาชนประกอบการพิจารณาด้วย

5) นโยบายด้านครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา วางแผนงานบุคคลเพื่อใช้ในการประสานข้อมูลและเป็นข้อมูลในการนำเสนอพิจารณาสรรหาบุคลากร พร้อมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ ค่าตอบแทนเพียงพอและเหมาะสมกับคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพชั้นสูง

6) นโยบายด้านหลักสูตรให้สถานศึกษาจัดทำรายละเอียด สาระหลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่น ที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้และบูรณาการตามความเหมาะสมของแต่ละระดับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองดีของสังคมและชาติ โดยคำนึงถึงความเป็นมาทางประวัติศาสตร์

7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทยและสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศจากรัฐ บุคคล องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาและจัดสรรงบประมาณให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการผลิต และพัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอื่น โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดให้มีเงินสนับสนุนการผลิตและมีแรงจูงใจในการผลิต รวมถึงการพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจน การสื่อสารทุกรูปแบบ สื่อตัวนำและโครงสร้างพื้นฐานอื่นที่จำเป็นต่อการส่งวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ วิทยุโทรคมนาคม และการสื่อสารในรูปแบบอื่น

10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานด้านการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชน รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็ก เยาวชน ประชาชนอย่างหลากหลายเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้มีการประกอบอาชีพอิสระที่ถูกต้องตามกฎหมาย จัดให้มีการรวมกลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สนับสนุนการระดมทุน และการจัดการนำวิทยาการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการประกอบอาชีพ การจัดการด้านการตลาดให้ได้มาตรฐานและความเหมาะสมตามสภาพท้องถิ่น

#### 2.4.3 หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักการการจัดการศึกษาสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดหลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาเป็นสำคัญมีหลักการและวิธีการดำเนินการ ดังนี้ (ธวัชชัย รัตตัญญู, 2551)

ภาคนโยบาย ควรเป็นหน้าที่หลักของส่วนกลางในการกำหนดนโยบาย แผนการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรมาตรฐานการศึกษา การวัดประเมินคุณภาพการศึกษา

ภาคปฏิบัติ ควรเป็นหน้าที่หลักของท้องถิ่น โดยให้ท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบดูแลการปฏิบัติงานในท้องถิ่น โดยมีหลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ดังนี้

1) ยึดหลักการกระจายอำนาจ ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยให้สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

2) การกำหนดนโยบายการศึกษา การวางแผนการศึกษา การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล ระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นประสานงานอย่างใกล้ชิด ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงมหาดไทย

3) การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น เพื่อให้การจัดการศึกษาท้องถิ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้

4) การส่งเสริมวิทยฐานะของพนักงานครูเทศบาลให้ทัดเทียมกับข้าราชการครู  
 5) การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น กำหนดนโยบายกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาให้ท้องถิ่นจัดทำ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้

5.1) หลักการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ซึ่งแต่เดิมได้รวมอำนาจไว้ในราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.2) หลักการมอบภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่น ให้อยู่ในความรับผิดชอบของท้องถิ่นและประชาชน ดังที่พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงวางรากฐานการประถมศึกษาไว้ในราชการส่วนกลางให้ไปอยู่กับราชการส่วนท้องถิ่น

5.3) หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น รัฐบาลจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็เฉพาะในสิ่งที่ท้องถิ่นและประชาชนยังช่วยตนเองไม่ได้

หลักการดังกล่าวเป็นหลักการอย่างกว้างๆ ซึ่งได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารการศึกษาของท้องถิ่น

#### วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่น

เพื่อให้การบริหารการศึกษาของท้องถิ่นเป็นไปโดยเหมาะสม ทางราชการจึงได้กำหนดแนวทางเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยกำหนดให้ส่วนกลางมีหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของหน่วยท้องถิ่นและให้ท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง หน่วยงานส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำหน้าที่ช่วยเหลือและสนับสนุนการดำเนินงาน การกระจายการศึกษาไปสู่ท้องถิ่น เป็นวิธีที่จะทำให้ประชาชนได้มองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น และทำให้การพัฒนาการศึกษาเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้แล้วการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ไปสู่ท้องถิ่นยังทำให้ระบบการบริหารการศึกษา มีความสอดคล้องกับ ระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยมากยิ่งขึ้นด้วย แนวคิดดังกล่าว กระทรวงมหาดไทย จึงได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างการปกครองส่วนกลาง และหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ดังนี้คือ

1) กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบควบคุมส่งเสริมในด้านธุรการเกี่ยวกับนโยบายและการจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เป็นไปตามเป้าหมาย จัดสรรเงินอุดหนุนจากรัฐบาลกลาง เป็นหน่วยประสานงานกับหน่วยราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้คำแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือหน่วยการปกครองท้องถิ่นในการแก้ปัญหาอุปสรรค และข้อขัดข้องต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย

2) กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การ

ย้าย การโอน การรับโอน การเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับวินัยและการรักษาวินัยและการดำเนินการทางวินัย การอุทธรณ์ และการให้ออกจากราชการ

ดังนั้นสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในที่นี้ เป็นสถานศึกษาที่มีการจัดการศึกษาตามหลักเกณฑ์การกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการ ยกเว้นงานด้านธุรการ เป็นไปตามความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย และการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเฉพาะสถานศึกษาที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ยกเว้น กรุงเทพฯ และเมืองพัทยา

## 2.5 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

### 2.5.1 ความหมายการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) มีผู้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่ม ไว้ ดังนี้

ชาย โพธิ์สิตา (2547) ได้กล่าวถึงว่า การสนทนากลุ่มต่างจากวิธีการที่เกี่ยวกับกลุ่มแบบอื่นๆ กล่าวคือ การสนทนากลุ่มไม่ใช่การสัมภาษณ์คนเป็นกลุ่ม (Group Interview) ที่มุ่งหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องที่น่าสนใจต้องการ ซึ่งอาจจะเป็นข้อมูลเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ เช่นการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำชุมชนหลายคนพร้อมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับชุมชนนั้นๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประชากร เศรษฐกิจการศึกษา และสุขภาพอนามัยของคนในชุมชนโดยรวม เป็นต้น ในการสัมภาษณ์กลุ่มเช่นนั้น ผู้สัมภาษณ์มักใช้แบบสอบถามที่มีคำถามทั้งปลายเปิดและปลายปิด แต่การสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายมากกว่าจะเป็นการสัมภาษณ์ ขณะเดียวกันการสนทนากลุ่มก็ไม่ใช่การระดมสมองกลุ่มผู้รู้ จุดต่างอยู่ที่การระดมสมองนั้นมุ่งหาข้อสรุปที่ลงตัว (Consensus) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่การสนทนากลุ่มมุ่งหาความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งอาจแตกต่างกันหลากหลาย ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องลงรอยกันเสมอไป

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้กล่าวถึงไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิสนระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อยๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้กล่าวถึงว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาได้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในเรื่องประเด็นต่างๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการ



สังเกตพฤติกรรมอากัปกริยาของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใดๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้กล่าวถึงเรื่องของการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ไว้ว่า เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนามารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง ตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ชาย โปธิสิตา (2554) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) หรือกลุ่มเจาะจง คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อการสนทนาหรือการอภิปรายกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายชัดเจน เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยโดยเฉพาะ โดยสมาชิกในกลุ่มถูกเลือกมาตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย กิจกรรมที่กลุ่มทำคือ การอภิปรายกันเกี่ยวกับประเด็นคำถามที่เจาะจงชุดหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยยกมาเป็นหัวข้อการสนทนา วัตถุประสงค์การสนทนากลุ่มเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาโดยผ่านการอภิปรายอย่างมีประสิทธิภาพสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนา

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการให้ผู้ร่วมสนทนาได้พูดแสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยการสนทนากลุ่มผู้ร่วมสนทนาจะมีการอภิปรายในประเด็นต่างๆ ตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของผู้ร่วมสนทนา ซึ่งเหมาะที่จะใช้ในการเก็บข้อมูลที่เป็นเรื่องที่ต้องมีการอภิปรายแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้ได้คำตอบในประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา จึงเหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบโครงสร้าง หรือ แนวคิดใหม่ๆ

## 2.5.2 จุดมุ่งหมายของการจัดสนทนากลุ่ม

จุดมุ่งหมายหลักของการจัดสนทนากลุ่มในการวิจัย คือ การดึงทัศนคติ ความรู้สึก ความเชื่อ ประสบการณ์ ตลอดจนปฏิกิริยาของผู้ตอบออกมา ซึ่งวิธีการอื่นไม่สามารถทำได้ เช่น การสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ตัวต่อตัว หรือการใช้แบบสอบถาม ซึ่งทัศนคติ ความรู้สึกความเชื่อเหล่านี้ ในบางส่วนอาจเป็นอิสระจากกลุ่มหรือสิ่งที่สังคมคาดหวัง แต่จะเป็นสิ่งที่เกิดจากการรวมกลุ่มทางสังคมและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่อยู่ในขอบข่ายของการจัดสนทนากลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับ การสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) ที่ต้องการเพียงทัศนคติ ความรู้สึกและความเชื่อของแต่ละบุคคลเท่านั้น การจัดสนทนากลุ่มเป็นการดึงมุมมองที่หลากหลายและกระบวนการทางความรู้สึกออกมาในสภาพแวดล้อมของกลุ่ม การสัมภาษณ์รายบุคคลเป็นวิธีการที่ง่ายกว่าสำหรับนักวิจัยในการควบคุม ซึ่งการจัดสนทนากลุ่มจะต้องใช้การตัดสินใจที่เป็นของตนเอง และเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการสังเกตการณ์ (Observation) แล้ว การจัดสนทนากลุ่มจะทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลที่มากกว่าในระยะเวลาอันสั้น วิธีการสังเกตการณ์จะต้องขึ้นอยู่กับการรอที่จะต้องมีเหตุการณ์เกิดขึ้น ขณะที่ในการจัดสนทนากลุ่มนั้น ผู้วิจัยเพียงปฏิบัติตามร่างคำถามนำเท่านั้น (สุรเจตไชยพันธ์พงษ์, 2549)

### 2.5.3 ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการวิจัยแบบสนทนากลุ่มออกเป็น 5 ขั้นตอนหลักๆ แต่ละขั้นตอนประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมที่สัมพันธ์กัน นอกจากนี้ กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนนี้ก็สัมพันธ์กับกิจกรรมในขั้นตอนนี้ในลักษณะ “ปฏิสัมพันธ์” คือ มีปฏิริยาต่อกัน กล่าวคือ ถ้ามีปรับหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมในขั้นตอนนี้ขั้นตอนนี้ ก็อาจมีความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนนี้ตามไปด้วย

ขั้นตอนหลักๆ ของการดำเนินการสนทนากลุ่มที่ผู้เขียนขอเสนอ มีดังนี้ (ชาย โพธิสิตา, 2554)

- 1) กำหนดปัญหาหรือหัวข้อ รวมทั้งคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้เหมาะสม
- 2) กำหนดประชากรเป้าหมายในการวิจัย และออกแบบตัวอย่างเพื่อร่วมในการสนทนากลุ่มให้เหมาะสมกับเรื่องและหัวข้อการวิจัย

- 3) สร้างแนวคำถามสำหรับกาสนทนา (Guidelines) และกำหนดผู้ที่จะทำหน้าที่ดำเนินการสนทนา หรือ Moderator ทั้งสองประการนี้จะต้องสอดคล้องกับหัวข้อเรื่องและคำถามในการวิจัย และสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างด้วย

- 4) จัดการสนทนากลุ่ม ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้แล้ว เพื่อเชิญมาร่วมสนทนาให้ได้ และการดำเนินการสนทนาในสถานที่และเวลาที่เหมาะสม งานในขั้นนี้ก็คือการนำเอาสิ่งที่ทำให้ 3 ขั้นตอนข้างต้น ซึ่งเป็นเรื่องของความคิดและเป็นนามธรรมลงมาสู่การปฏิบัติ เทียบได้กับการเก็บข้อมูลภาคสนามในการวิจัยแบบอื่น

- 5) จัดการข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิจัย ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของการสรุปเอาเฉพาะสาระสำคัญเพื่อประโยชน์เฉพาะบางอย่าง การเขียนรายงานโดยรวมของทั้งโครงการหรือการเขียนบทความทางวิชาการอย่างเต็มรูปแบบ ขึ้นอยู่กับเจตจำนงของวิจัย

### 2.5.4 แนวคำถาม แลผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

#### 1) แนวคำถาม

การสนทนากลุ่ม เป็นการอภิปรายกันของคนที่เจาะจงเลือกมาโดยเฉพาะจำนวนหนึ่ง คนเหล่านี้จะถูกจัดเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะที่นักวิจัยกำหนด และจะถูกขอให้อภิปรายกันอย่างเต็มที่เกี่ยวกับหัวข้อที่นักวิจัยยกมาเป็นประเด็นในการสนทนา การสนทนาจะมีผู้ดำเนินการ (Moderator) ซึ่งทำหน้าที่ยกประเด็น ขึ้นมาให้สมาชิกในกลุ่ม “ถกกัน” ตามความคิดเห็นและประสบการณ์ของพวกเขา มากกว่าที่จะถามคำถามแบบการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้การสนทนาดำเนินไปในทิศทางซึ่งจะให้ข้อมูลที่เข้าข่ายตรงตามที่ต้องการในเรื่องที่ทำการวิจัย เพื่อการนี้ นักวิจัยจำเป็นต้อง “ทำการบ้าน” มาอย่างดี การบ้านสำคัญในเบื้องต้นคือ การเตรียมแนวคำถาม (Guideline) สำหรับการสนทนากลุ่ม

แนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มต่างจากแบบสอบถามในการสำรวจ ตรงที่แนวคำถามเป็นรายการของสิ่งที่ผู้ดำเนินการสนทนาจะยกมาเป็นข้อการสนทนาโดยปกติมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด และไม่มีโครงสร้างที่เข้มงวดในการถามสามารถยืดหยุ่นได้มากกว่าแบบสอบถาม แนวคำถามจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ มโนทัศน์หรือประเด็นการศึกษา (Study Concepts) คำถามหรือประเด็นการสนทนา (Questions) และประเด็นสำหรับซักถามต่อเนื่อง (Probes) ซึ่ง ชาย โพธิสิตา (2554) ได้ให้คำแนะนำโดยสรุปได้ ดังนี้

(1) มโนทัศน์ (Concepts) ผู้วิจัยควรกำหนดมโนทัศน์หรือประเด็นที่จะศึกษาที่สอดคล้องกับปัญหาวิจัยขึ้นมาประมาณ 3 – 4 มโนทัศน์หลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางกว้างๆ ในการเก็บข้อมูลจากมโนทัศน์นี้นำมาปรับเป็นประเด็นสำหรับการอภิปรายในรูปของคำถามปลายเปิด โดยมีมโนทัศน์หนึ่งๆ ควรมีคำถามหลักประมาณ 5-6 ประเด็น

(2) คำถาม (Questions) มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งผู้วิจัยอาจทำได้ 2 รูปแบบคือคำถามแบบมีโครงสร้าง คือมีรายการประเด็นที่จะสนทนาเป็นคำถามปลายเปิด พร้อมรายการชกถามต่อของแต่ละข้อ หรือทำแบบไม่มีโครงสร้าง โดยทำเฉพาะรายการเป็นประเด็นสั้นๆ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปคำถาม ไม่มีรายละเอียดของสิ่งที่จะชกถามต่อ ซึ่งรูปแบบหลังนี้เหมาะสำหรับผู้มีประสบการณ์ และมีความรู้ความเข้าใจเรื่องที่สนทนาเป็นอย่างดี

(3) ประเด็นสำหรับการชกถามต่อ (Probes) เนื่องจากบางประเด็นมีความซับซ้อนหรือสมาชิกอาจจะกล่าวไม่ชัดเจน การถามต่อจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและได้รายละเอียดมากขึ้นสำหรับรายการที่เตรียมไว้สำหรับชกถามต่อนั้นในทางปฏิบัติผู้ดำเนินการไม่ควรรีบใช้ ควรคอยจนไม่มีสมาชิกกล่าวถึงประเด็นนั้นผู้ดำเนินการจึงใช้ประเด็นที่เตรียมไว้ชกถามต่อเพื่อให้ได้รายละเอียดเพิ่มมากขึ้น

## 2) ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม การมีกลุ่มตัวอย่างและแนวคำถามที่เตรียมมาอย่างดี ก็ยังไม่ใช่ว่าหลักประกันเพียงพอว่า การสนทนากลุ่มที่จัดนั้นจะประสบความสำเร็จ จนกว่าจะแน่ใจว่ามีผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีประสบการณ์ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม

### 2.5.5 การดำเนินการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการสนทนากลุ่มควรจัดการสนทนากลุ่มในสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งได้แก่ที่ที่ไม่พลุกพล่าน ไม่มีเสียงรบกวนไม่มีสิ่งอื่นที่จะดึงความสนใจของผู้ร่วมในการสนทนา อากาศถ่ายเทได้ดี แต่ก็ไม่ควรเป็นที่ที่หลีกเลี่ยงเสียงจนทำให้ผู้ร่วมในการสนทนา รู้สึกหงุดหงิดหรือกังวลใจ ว่านักวิจัยกำลังวางแผนทำอะไรกับเขาหรือไม่ โดยสรุปคือ สถานที่ควรเป็นที่ที่ผู้ร่วมสนทนา รู้สึกสบาย ไม่รู้สึกแปลกแยกแยะและมีสมาธิในการสนทนา

พลวัตกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม อาจได้รับผลกระทบจากตำแหน่งที่แต่ละคนนั่งในวงสนทนา ดังนั้น การจัดที่นั่งในวงสนทนากลุ่มจึงมีความสำคัญ หลักการจัดที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิสัมพันธ์ คือ ทุกคนควรอยู่ในตำแหน่งที่จะเห็นคนอื่นๆ ในกลุ่มได้อย่างทั่วถึง และเห็นผู้ดำเนินการสนทนาได้ชัดเจนเดียวกันตำแหน่งที่ผู้ดำเนินการสนทนานั่งควรจะเป็นตำแหน่งที่เขาสามารถสบตากับทุกคนได้โดยสะดวก ผู้ดำเนินการสนทนาหรือผู้ช่วยคนหนึ่งของทีมวิจัย ควรทำผังที่นั่งพร้อมด้วยชื่อของทุกคน เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินการสนทนา เครื่องบันทึกเสียงจะต้องเตรียมให้พร้อม ในบางกรณีนักวิจัยอาจต้องการถ่ายวีดิทัศน์ด้วย เพื่อใช้วิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่มระหว่างการสนทนา วิดิทัศน์นั้นถ้าจำเป็นจะต้องไม่ให้เป็นสิ่งดึงความสนใจของผู้ร่วมกลุ่มออกไปจากการสนทนา มิฉะนั้นก็ควรหลีกเลี่ยง หรือไม่ก็ใช้การสังเกตแทนดีกว่า

นอกจากจะมีผู้ดำเนินการสนทนาแล้ว ควรจะมีผู้ช่วยอีกไม่น้อยกว่าสองคน คนหนึ่งทำหน้าที่จดบันทึกข้อความที่แต่ละคนพูดตลอดการสนทนา (Note Taker) แต่จะเฉพาะคำหรือวลีสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ถอดเทปสามารถจับคู่คำพูดกับผู้พูดได้ตรงกันเท่านั้นก็พอ ดังนั้น ผู้จดบันทึกจึงควรจดเฉพาะคำหรือวลีแรกๆ ที่แต่ละคนพูดเท่านั้น ผู้ช่วยอีกคนหนึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทั่วไป เช่น จัดน้ำดื่ม หรืออาหารว่าง (ถ้ามี) หน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้ช่วยคนนี้คือ การคอยให้คำแนะนำโดยสุภาพแก่คนที่ไม่ได้รับเชิญ เพื่อไม่ให้เข้ามาแทรกในวงสนทนา นอกจากนี้ ควรช่วยจดบันทึกสิ่งที่ได้สังเกตเห็นในระหว่างการสนทนาโดยทั่วไปด้วย เช่น สีหน้าท่าทาง (พฤติกรรม) ของสมาชิกกลุ่มในระหว่างการสนทนาและบรรยากาศการสนทนา เป็นต้น บันทึกเช่นนี้อาจมีประโยชน์ในการตีความหมายข้อความในการวิเคราะห์ข้อมูล

การสนทนาจะเริ่มด้วยการแนะนำตัวสั้นๆ ทั้งจากฝ่ายที่วิจัยและผู้ร่วมสนทนาทุกคน ในเบื้องต้นนี้ ผู้ดำเนินการสนทนาควรกล่าวขอบคุณที่ทุกคนสละเวลามาให้ความร่วมมือ จากนั้นจึงให้ข้อมูลเกี่ยวกับการวิจัยเพียงสั้นๆ สิ่งที่ต้องเน้นในตอนเริ่มต้นนี้คือ การชี้แจงให้ชัดว่าผู้ดำเนินการสนทนาต้องการรับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ของทุกคนในกลุ่มเกี่ยวกับประเด็น ที่จะสนทนากัน และขอให้ทุกคนพูดอย่างเปิดเผยและอย่างเป็นกันเอง แม้ความคิดเห็นนั้นจะไม่ตรงกับของผู้อื่นก็ตามความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกจะไม่มีกรณีที่ว่าถูกหรือผิด นักวิจัยต้องการทราบเพียงความคิดเห็นและประสบการณ์ตามความเป็นจริงของแต่ละคน ไม่คำนึงเรื่อง ถูก - ผิด ขอให้ทุกคนพูดตามความคิดของตน และโต้ตอบกับคนอื่นในกลุ่ม (เมื่อต้องการโต้ตอบ) อย่างเป็นกันเอง

ผู้ดำเนินการสนทนาควรกระตุ้นให้ทุกคนมีปฏิริยาโต้ตอบกัน ตั้งแต่ก่อนจะเข้าสู่เนื้อหาหลักของการสนทนา ควรตระหนักไว้เสมอว่า การสนทนากลุ่มไม่ได้มีจัดมุ่งหมายที่จะหาข้อสรุปอย่างเป็นเอกฉันท์ของประเด็นการสนทนา ดังนั้นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมในวงสนทนามีการโต้ตอบกันให้มากที่สุด เพราะการที่ผู้ร่วมวงสนทนาได้โต้ตอบกันอย่างเป็นธรรมชาติ นั้น เป็นทั้งสีสันและข้อได้เปรียบของวิธีการนี้ ควรเริ่มการสนทนาด้วยคำถามทั่วไป ซึ่งควรเตรียมไว้เป็นส่วนหนึ่งของแนวคำถาม วิธีถามคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มที่ดีที่สุดไม่ใช่การถามแบบเดียวกับการสัมภาษณ์ นั่นคือ ไม่ใช่การถามผู้ร่วมสนทนาเป็นรายคน แต่ควรเป็นการถามแบบ “ยกประเด็น” ขึ้นมาเพื่อให้ทุกคนในกลุ่ม “รับลูก” ไป “ถกกันต่อ” ประเด็นที่ยกขึ้นมาครั้งแรกควรเป็นประเด็นกว้างๆ ก่อน และประเด็นเดียวกันนี้อาจจะต้องตามด้วยคำถามเพื่อชักต่อ (Probes) อีกหลายคำถาม

การชักถามต่อ มีจุดมุ่งหมายหลักสองประการ ประการแรก ชักเพื่อได้รายละเอียดของเรื่อง เพื่อทราบเหตุผลหรือคำอธิบายเพิ่มเติม ประการที่สอง ชักเพื่อหาข้อมูลจากแนวคิดหรือมุมมองที่ต่างออกไปของเรื่องนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ควรระวังที่จะไม่ให้การชักมีลักษณะเป็นการชี้นำไปสู่คำตอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ควรดำเนินการสนทนาไปตามลำดับประเด็นคำถามที่เตรียมไว้ในแนวคำถาม แต่เรื่องนี้ก็ยืดหยุ่นได้ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ดำเนินการสนทนาวางแผนที่จะให้การสนทนาเป็นแบบมีโครงสร้าง (Structured) อย่างเคร่งครัดมากน้อยเพียงใด และจะกำหนดบทบาทของตนว่าควรจะเข้าไป “ควบคุม” การสนทนาให้ดำเนินไปตามทิศทางที่ต้องการมากน้อยเพียงใด เราอาจทำความเข้าใจทั้งสองเรื่องนี้ว่าเป็นระดับของความเคร่งครัดในการดำเนินการสนทนา ที่สามารถปรับให้มาก - น้อยได้

ตามที่ต้องการถ้าจุดยืนของการสนทนาเป็นแบบมีโครงสร้างเคร่งครัด บทบาทของนักวิจัยในการเข้าไปจัดการ หรือกำหนดทิศทางการสนทนาที่ต้องเข้มข้นขึ้นตามไปด้วย (ชาย โปธิสิตา, 2554)

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

#### 2.6.1.1 งานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความน่ากล่าวถึงสภาพการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมา คุณภาพการศึกษาไทยที่ผ่านมา และปัญหาการศึกษาไทยที่ประสบ ส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วนดังนี้ 1) หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน 5.1) การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน 5.2) การบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ ครอบคลุมงาน 4 ด้าน โดย แต่ละด้านมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) งานวิชาการ 2) งานบุคคล 3) งานการเงิน 4) งานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ได้ศึกษาวินิจฉัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วย มิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม และมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินการโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นนักวิชาการจำนวน 17 ท่าน ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา โครงการนำร่องของสถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา (Topstar) จำนวน 6 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 14 ท่าน ครูผู้สอน จำนวน 201 ท่าน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 66 ท่าน การ

ศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการนำองค์การและการวางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียน ให้มีคุณธรรม จริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนการพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์การอย่างเป็นระบบประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการ และจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้เกี่ยวข้องความพึงพอใจของผู้เรียนมีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สารของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพผู้เรียน และท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ภารกิจ มีค่าเฉลี่ยสูง 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาค

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมกับบริบทของเขตตรวจราชการที่ 11 เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่ประกอบด้วยข้อความและแผนภูมิ ซึ่งอธิบายแนวทางการบริหารโรงเรียนตามแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) ครอบคลุมองค์ประกอบหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ได้แก่ ส่วนที่ 1 หลักการพื้นฐาน (Foundations) ประกอบด้วย 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 3) เงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบบริหาร (Administrative System Structures) ประกอบด้วย 1) ปัจจัยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2) ขอบข่ายการบริหารโดยใช้โรงเรียน เป็นฐาน 3) กระบวนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 4) มาตรการกำกับกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และ 5) คุณภาพผลผลิตการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure Phases) ประกอบด้วย 1) การเตรียมการดำเนินงาน 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล และ 4) สรุปผลรายงานผล รวมทั้งองค์การสนับสนุนการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย 1) กระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ 1.1) สำนักงานปลัดกระทรวง 1.2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 1.3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) เครือข่ายโรงเรียน 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 5) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและชุมชน

ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า มีการนำเสนอใน

3 ประเด็น คือ 1) หลักการบริหารมี 7 หลักการ ประกอบด้วย หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน หลักการพัฒนาทั้งระบบ และข้อเสนอเพิ่มเติมคือการบูรณาการและประยุกต์เป้าหมาย 2) บทบาทคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 บทบาทและเพิ่มเติม 4 ประเด็นคือ ด้านองค์ประกอบของคณะกรรมการเพิ่มสัดส่วนของคณะกรรมการ ด้านบทบาทหน้าที่และการดำรงตำแหน่ง ด้านการให้เกียรติยกย่อง และด้านรูปแบบของคณะกรรมการควรเป็นรูปแบบของชุมชนเป็นหลัก 3) การนำเสนอบทบาทของนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา

ยงยุทธ ยะบุญธง (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนท้องถิ่นวิทยาคม จังหวัดสุพรรณภูมิ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบฯ ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนที่ถ่านโอน โครงสร้างประกอบด้วยกลุ่มบริหารงาน 6 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มบริหารงานแผนและงบประมาณ 4) กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน 5) กลุ่มบริหารงานทั่วไป 6) กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คู่มือคุณภาพ เป็นเอกสารหลักในการกำหนดนโยบาย คุณภาพ วิธีดำเนินการและวิธีปฏิบัติทั่วไป การใช้รูปแบบฯ ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม PDCA เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ผลการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วมพบว่า โครงสร้างการบริหารสถานศึกษามีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพบริบทของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ในส่วนของคู่มือคุณภาพและคู่มือการปฏิบัติงาน มีอรรถประโยชน์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการนำไปใช้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาพบว่าอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

สยาม สุ่มงาม (2552) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และสาระสำคัญของรูปแบบมี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ มี 9 ด้าน การบริหารงานงบประมาณ มี 4 ด้าน การบริหารงานบุคคลมี 5 ด้าน และการบริหารทั่วไปมี 9 ด้าน ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อจำกัดของรูปแบบ

จินตนา จันท์เจริญ (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ผลการวิจัยพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ได้รูปแบบที่มีชื่อว่า “รูปแบบการบริหารคุณภาพเชิงยุทธศาสตร์ทั้งองค์การ” (Strategic Total Quality Management) โดยมีหลักการและวัตถุประสงค์เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการ และเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนการทำงานเป็นทีม โครงสร้างทั้งโรงเรียนขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ จะเน้นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีจุดเด่นของทั้ง 2 โครงสร้าง คือ คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาจะอยู่เหนือผู้รับใบอนุญาต ซึ่งแตกต่างจาก

โครงสร้าง ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีคณะกรรมการยุทธศาสตร์คุณภาพที่ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ทำให้การสั่งการรวดเร็วและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการวางแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงคุณภาพ ตลอดจนผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย ICT และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิจัย ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานในเชิงยุทธศาสตร์คุณภาพมีสายงานบังคับบัญชา ขึ้นตรงกับผู้อำนวยการ ยุทธศาสตร์ จะประกอบด้วย ยุทธศาสตร์เตรียมการ ยุทธศาสตร์ดำเนินการ ยุทธศาสตร์ประเมินผลรายงาน

ดำรง ศรีอร่าม (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบันและที่พึงประสงค์ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขั้นตอนที่ 5 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

พิเชษฐ โพธิ์ภักดี (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน นิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ รูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1: รูปแบบกระจายอำนาจ และรูปแบบที่ 2: รูปแบบองค์การมหาชน แต่ละรูปแบบประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ 1) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) โครงสร้างและสาระสำคัญ 3) การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ จุดเด่นของรูปแบบที่ 1 โรงเรียนจะมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานทั้ง 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป ภายใต้กฎระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด ส่วนจุดเด่นของรูปแบบที่ 2 โรงเรียนจะสามารถบริหารงานทั้ง 4 ด้านอย่างอิสระและคล่องตัวภายใต้กฎระเบียบและแนวปฏิบัติที่โรงเรียนกำหนดเอง

นิวัตร นาคะเวช (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา และสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนควรมีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ หลักการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในฝัน โครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียนในฝันและเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบย่อย 22 องค์ประกอบ 2) การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน ผลการวิจัยได้สร้างรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยมีองค์ประกอบดังนี้ หลักการบริหารจัดการ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในฝัน โครงสร้างของโรงเรียน กลยุทธ์ของโรงเรียนในฝันและเงื่อนไขความสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบย่อย 23 องค์ประกอบ 3) การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ องค์ประกอบรูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน มีลักษณะแนวคิดเชิงระบบประกอบด้วย องค์ประกอบปัจจัยนำเข้า 3 องค์ประกอบ คือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในฝัน หลักการบริหารจัดการ และ



โครงสร้างการบริหาร องค์ประกอบกระบวนการ 1 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์การดำเนินงาน องค์ประกอบ ผลผลิต 1 องค์ประกอบ คือ ภาพความสำเร็จ และ องค์ประกอบเสริม 2 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมของ โรงเรียน และการประเมิน ปรับปรุง และพัฒนา 4) การตรวจสอบคุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการ โรงเรียนใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ การตรวจสอบคุณลักษณะของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนในฝันด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนมีคุณลักษณะด้าน ความมีประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง อยู่ในระดับมาก และผลการตรวจสอบ คุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า มีความสอดคล้องกับ คุณลักษณะของรูปแบบการบริหารจัดการด้วยข้อมูลเชิงปริมาณ ทั้งในด้านความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และ ด้านความถูกต้อง

#### 2.6.1.2 งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง

วสันต์ นาวเหนียว (2550) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของ โรงเรียนเร่่งสุ่ม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่่งสุ่ม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของแนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่่งสุ่ม ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่่งสุ่ม คุณลักษณะของโรงเรียนเร่่งสุ่ม และแนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่่งสุ่มตามกรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลมี 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ส่วนที่ 3 เงื่อนไขการนำแนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่่งสุ่มไปใช้

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารและครู 3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 6) เน้นการเรียนการสอน 7) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูงรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับ ปัจจัยทางการบริหารและระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีเพียงปัจจัยสมรรถนะขององค์กรที่อยู่ในระดับปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับประสิทธิผลของโรงเรียน จำแนก ตามขนาดของโรงเรียนพบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมของโรงเรียนขนาดเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ผลการ ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืน ของตัวแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 226.11 ค่าองศา อิสระ = 115 ค่า P = 0.063 ค่าดัชนี GFI = 0.96 ค่าดัชนี AGFI = 0.91 ค่าดัชนี RMSEA = 0.056 และค่า CN = 276.52) 3) ปัจจัยทางการบริหารมี อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อ ประสิทธิภาพ ของโรงเรียน โดยเรียงลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ (1) อิทธิพลทางตรง 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการ จัดกระบวนการ เรียนรู้ ปัจจัยบรรยากาศของ โรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ (2) อิทธิพลทางอ้อมมี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะของ องค์การที่ส่งผ่านการจัดกระบวนการเรียนรู้อ้อมกับปัจจัย บรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้อ้อมกับปัจจัย บรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียนที่ส่งผ่านปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้อ้อม และ (3) อิทธิพลรวม 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยสมรรถนะขององค์การ ปัจจัยการจัดกระบวนการเรียนรู้อ้อมกับปัจจัย บรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ

อนันต์ เตียวต้อย (2551) วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การ บริหารงานอย่างต่อเนื่อง 2. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่องค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน 2) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร 3) เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร คุณภาพ 4) ธรรมชาติของผู้บริหาร 5) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง 6) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ 7) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี 8 กระบวนการ คือ 1) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง 2) การจัด โครงสร้างองค์กรและทีมงาน 3) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ 4) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร 5) การกำกับติดตามและประเมินผล 6) การทบทวนการดำเนินงาน 7) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการ บริหารคุณภาพ และ 8) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยัน จากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

จิตติ กิตติเลิศไพศาล (2551) ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กร: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยธรรมชาติและบรรยากาศองค์กรมี ประสิทธิภาพขององค์กร โดยบรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงมากที่สุดต่อประสิทธิภาพของ องค์กร ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์กรโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร การบริหารงานในเทศบาลควรเน้นการ สร้างบรรยากาศขององค์กร การสร้างบรรยากาศขององค์กรควรเน้นการสร้างความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์กร

ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัด ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวชี้วัด 2) ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านกระบวนการภายในมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือด้านผู้รับบริการ และ ด้านการเงิน ตามลำดับ ส่วนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา อยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มี 8 ปัจจัย

ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ โครงสร้างองค์การ คุณภาพบุคลากร ลักษณะงาน ลักษณะผู้รับบริการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ ร่วมกันอธิบายประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ร้อยละ 88

ทรงพล เจริญคำ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ปัจจัยคือ (1) การบริหารงานของโรงเรียน (2) ผู้อำนวยการโรงเรียน (3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (4) นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม และ (5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) สภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามเกณฑ์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model: CFM) สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ การบริหารงานของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ 4) การตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 3 ปัจจัย มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

บุกรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบจากการศึกษาพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่มีความจำเป็นในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) นวัตกรรมการบริหาร 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ 4) การจัดการองค์การ 5) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ 6) ระบบธรรมาภิบาล 7) การมีพันธมิตรเครือข่าย การหารูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคัล พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ประกอบด้วยชุดตัวแปรอิสระ ได้แก่ นวัตกรรมการบริหารจัดการองค์การ ระบบธรรมาภิบาล กับชุดตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการมีพันธมิตรเครือข่าย การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า ความเหมาะสม มีความถูกต้องเชิงทฤษฎี มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กับบริบทขององค์กร

พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนตามขอบข่ายภาระงานโรงเรียน กำหนดให้รูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ความนำกล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูง หลักการบริหารทั่วไป และหลักการบริหารตามรูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูง วัตถุประสงค์การสมรรถนะสูง ภารกิจและขอบข่ายงานของโรงเรียนสมรรถนะสูง ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการนำหลักการตามมิติขององค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ มาปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารงานตามขอบข่ายภาระงานโรงเรียน ซึ่งจัดได้เป็น 6 งาน คือ 1) งานวิชาการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการ

เรียนรู้ การวัดผลประเมินผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการสอน การประกันคุณภาพการศึกษา 2) งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย การเสริมสร้างความเป็นไทย การพัฒนาระเบียบวินัย การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม การเสริมสร้างประชาธิปไตย กิจกรรมแนะแนว การดูแลช่วยเหลือนักเรียน การรณรงค์และป้องกันสารเสพติด การเสริมสร้างทักษะชีวิต และกิจกรรมอื่น 3) งานบุคลากร ประกอบด้วย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและมอบหมายงาน การพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การขอมือและเลื่อนวิทยฐานะ การเสริมสร้างวินัย การเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรม การสร้างขวัญและกำลังใจ 4) งานงบประมาณ ประกอบด้วย การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตามและประเมินผล การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การเงิน การบัญชี การพัสดุและสินทรัพย์ 5) งานบรรยากาศสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย ประกอบด้วย อาคารสถานที่ การเสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย ห้องน้ำ ห้องส้วม และอุปกรณ์ไฟฟ้า 6) งานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย งานธุรการ ข้อมูลสารสนเทศ การบริหารภายใน การพัฒนาโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

1) ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามรูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงมี 9 ด้าน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การมอบหมายงาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การประสานงาน การพัฒนาบุคลากร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การระดมทรัพยากร และการบูรณาการการบริหารงานตามมิติองค์กรสมรรถนะสูง

2) เงื่อนไขความสำเร็จ ประกอบด้วย เงื่อนไขภายใน และเงื่อนไขภายนอก เงื่อนไขภายในคือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ศรัทธาในหลักการ และบริหารงานตามแนวมิติขององค์กรสมรรถนะสูง การประสานภายในเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขภายนอกคือ การสนับสนุนและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด

ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคนอื่นๆ (2553) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร สมรรถนะสูง คือ ความต่อเนื่อง คือให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสร้างหรือนำเสนอความสามารถหลัก ความโดดเด่น คือมีผลผลิต/ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและโดดเด่น ความยั่งยืน คือ มีการพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน พร้อมที่จะปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง ความเหนือกว่า คือ มีมาตรฐานอย่างยั่งยืนและเหนือกว่าลักษณะที่แสดงของกลุ่มที่เทียบเคียงกัน และการมีอัตลักษณ์ คือ สร้างอัตลักษณ์ของตนเองซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวอัตลักษณ์ของคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรคือมีความโดดเด่นในด้านเทคโนโลยีเภสัชกรรมที่เน้นไปทางสมุนไพร หรือด้านคุ้มครองผู้บริโภค และ/หรือด้านสารสนเทศศาสตร์ทางสุขภาพ แต่อัตลักษณ์ที่เป็นไปได้มากที่สุดคือมีความโดดเด่นในด้านเทคโนโลยีเภสัชกรรมที่เน้นไปทางสมุนไพร ส่วนอัตลักษณ์อื่นสามารถพัฒนาได้เนื่องจากใช้หลักการในการพัฒนาเหมือนกัน แบบจำลองแนวทางการพัฒนาคณะไปเป็นองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย 6 ส่วนใหญ่ คือ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หลักการพัฒนา มาตรการหลักและ เทคนิควิธีการ

ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูงมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหาร

จัดการ มี 13 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผลผลิตและผลลัพธ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านการจัดการความรู้ มี 15 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านนักศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี 12 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการนำองค์กร มี 14 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านอาจารย์และบุคลากร มี 9 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม มี 7 ตัวบ่งชี้ และ 8) ด้านเครือข่ายความร่วมมือ มี 7 ตัวบ่งชี้ ยุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามคุณลักษณะองค์กรสมรรถนะสูงเป็นยุทธศาสตร์เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) ยุทธศาสตร์เชิงปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ยุทธศาสตร์การนำองค์กร และยุทธศาสตร์การเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน 2) ยุทธศาสตร์เชิงกระบวนการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างคุณค่า แก่นักศึกษา ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล ยุทธศาสตร์การชี้นำสังคม และยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่าย 3) ยุทธศาสตร์เชิงผลผลิต ได้แก่ ยุทธศาสตร์กระบวนการสร้างผลสัมฤทธิ์ และ 4) ยุทธศาสตร์เชิงตัวบ่อนกลับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้

พรศักดิ์ จินา (2555) ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน 73 ตัวบ่งชี้ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่าสามารถจัดได้ใหม่เป็น 8 องค์ประกอบ 73 ตัวบ่งชี้ อธิบายความแปรปรวนสะสมได้ 98.274 เรียงตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยตามลำดับได้แก่ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านการกระจายอำนาจการบริหาร ด้านการนำองค์กรและทักษะภาวะผู้นำ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ด้านเจตคติมุ่งผลประโยชน์ต่อประชาชน ด้านการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการติดตามประเมินผล 2) จากการนำตัวบ่งชี้ที่ค้นพบไปทดสอบกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด พบว่า สะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 73 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

รุจิราพรรณ คงช่วย (2556) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ ความพึงพอใจในงาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ โดยปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ ได้ร้อยละ 70 รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 126.45, df = 102, p = 0.05, GFI = 0.98, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.02$ )

สุดาพร ทองสวัสดิ์ และ สุจิตรา จรจิตร (2556) ทำการวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา มี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร ลักษณะผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ในการบริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นป็นมืออาชีพในการบริหาร และใช้กระบวนการบริหารที่ดี 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบ บริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 2. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหาร กระบวนการที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิผลในการบริหารประกอบด้วย 6 รูปแบบ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ การสร้างทีมงานหรือการบริหารด้วยทีมงานที่ดี ดำเนินการบริหารอย่างมีระบบที่ดี และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่ดี และนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร 3. ปัจจัยด้านครู ที่มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาที่ดีจะต้องมีชีวสังคัม ที่ดีและมีความเป็นมืออาชีพในด้านการสอน รวมทั้งมีการบริหารการสอนที่ดีด้วยการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสอนและการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอนผู้เรียน และกระตุ้นให้ผู้ปกครองมา มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน 4. ปัจจัยด้านกระบวนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเรียนของนักเรียน และดึงผู้ปกครองมามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน

#### 2.6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอ็ดมอนด์ Edmond (1979) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน มากกว่าลักษณะหรือคุณลักษณะทางครอบครัวของนักเรียน ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนคือ 1) การมีผู้นำการบริหารที่เข้มแข็งมุ่งมั่นเพื่อคุณภาพการเรียนการสอน 2) มีบรรยากาศ ความคาดหวังของระดับการเรียนของผู้เรียนในระดับสูง 3) มีบรรยากาศที่เรียบง่ายและปลอดภัย 4) มีการให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนอย่างเข้มแข็ง 5) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

ดัก Duke (1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ พบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะ 7 ประการคือ 1) การนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแนวนโยบาย 3) การจัดการเรียนการสอนและการสนับสนุนให้มีบรรยากาศของความเป็นเลิศ 4) การจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ ตามนโยบายและความจำเป็น 5) การควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงานในระบบแมทริก 7) การแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

สเต็ดแมน Stedman (1987) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของโรงเรียนและเกี่ยวเนื่องกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยลักษณะที่แสดงความสำเร็จประกอบด้วย 1) การเน้นที่ชาติพันธุ์และเชื้อชาติ 2) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 3) การดูแลนักเรียนร่วมกันระหว่างครูและผู้ปกครอง 4) การมีหลักสูตร ที่เน้นวิชาการ 5) การใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ 6) การให้การดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด 7) การมีความรับผิดชอบของนักเรียนต่อโรงเรียน 8) การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย 9) การสอนที่ปราศจากปัญหาทางวิชาการ

เบนเน็ตต์และโอเบรอน Bennett & O'Brien (1994) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Building of the Learning Organization) พบว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีทั้งสิ้น 12 ปัจจัย ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) 2) การปฏิบัติเชิง

บริหาร (Executive Practices) 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices) 4) บรรยากาศ (Climate) 5) องค์การหรือโครงสร้างงาน (Organization or Job Structure) 6) การไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) 7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) 8) กระบวนการทำงาน (Process) 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) 11) การพัฒนาของบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition)

มาร์ควอตส์ และ เรย์นอลด์ มาร์ควาร์ดท์ & Reynolds (1994) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Global Learning Organization) พบว่ามีปัจจัยที่ทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) 7) คุณภาพ (Quality) 8) ยุทธศาสตร์ (Strategy) 9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10) การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) 11) วิสัยทัศน์ (Vision)

มัสตามิน Mustamin (2012) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา: สมรรถนะที่สร้างความสำเร็จให้สถานศึกษาคืออะไร ด้วยสมรรถนะคือสิ่งที่กำหนดความสามารถ ความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะผู้บริหารคือกุญแจแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา การศึกษาวิจัยนี้เกี่ยวกับสมรรถนะที่ระบุให้ ให้ผู้บริหารเป็นผู้นำการศึกษา เป็นการมุ่งเน้นสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของมาเลเซีย สังกัดกรมสามัญศึกษาของรัฐฟลอริดา และสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะมุ่งไปที่สมรรถนะการบริหารของสถานศึกษาที่จะประสบผลสำเร็จ โดยผลจากการศึกษาที่เป็นการศึกษาวิเคราะห์เอกสารของสถาบันการศึกษาทั้ง 3 แห่ง ได้กล่าวถึงมิติด้านสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารดังนี้ มิติด้านสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของมาเลเซีย มี 6 มิติ ได้แก่ 1) การสร้างนโยบายและทิศทางของผู้บริหาร 2) การพัฒนาการสอน 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 4) มนุษย์สัมพันธ์ 5) การสร้างประสิทธิผลด้วยตนเอง มิติด้านสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาของรัฐฟลอริดา มี 10 มิติ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การสร้างความหลากหลายที่ตอบสนองต่อบุคคล การเมืองและสังคม 4) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การจัดการด้านการเรียนรู้ 6) มีความสามารถในการชี้แจงและการประเมิน 7) กลยุทธ์การตัดสินใจ 8) เทคโนโลยี 9) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 10) การมีภาวะผู้นำจริยธรรม มิติด้านสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการของอินโดนีเซีย มี 5 มิติ ได้แก่ 1) ด้านบุคคลประกอบด้วย การมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความมุ่งมั่น เป็นคนเปิดกว้าง สามารถทำงานด้วยตนเอง มีความเก่งและมีความสนใจเหมือนผู้นำ 2) ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การพัฒนาองค์การ การเพิ่มพลังอำนาจด้านทรัพยากรสถานศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์ด้านบรรยากาศสถานศึกษา การบริหารครูและบุคลากร การอำนวยความสะดวกการดำเนินงาน และด้านโครงสร้างสถานศึกษา การดำเนินงานด้านมนุษยสัมพันธ์ การบริหารนักเรียน การบริหารหลักสูตร

การบริหารการเงิน การบริหารการดำเนินงาน การเป็นหน่วยงานด้านให้บริการ การบริหารระบบข้อมูลสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การตรวจและการประเมินผลขั้นสูง 3) เป็นผู้บริหารเชิงธุรกิจ ได้แก่ มีความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม มุ่งความสำเร็จของเป้าหมาย มีแรงจูงใจที่เข้มแข็ง อายายอมแพ้ มีจิตวิญญาณของผู้บริหารเชิงธุรกิจ 4) มีการควบคุมดูแล ได้แก่ มีการวางแผน การลงมือปฏิบัติ และติดตามการกำกับดูแลด้านวิชาการ 5) ให้ความสำคัญกับสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำกิจกรรมทางสังคมกับชุมชน มีความไวต่อสังคม

## 2.7 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นำมาสู่กรอบแนวคิด

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง ของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำข้อมูล ความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เป็นเอกสารเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและตัวแปรองค์ประกอบของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 เรื่อง มีรายละเอียดผลสรุปดังตาราง คือ

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิดการบริหารงานในสถานศึกษา
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง
4. แนวคิดและหลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ตารางที่ 2.20 สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นำมาสู่กรอบแนวคิด

| สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ) |  |
|--|--|
| <p><b>1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ</b></p>             | <p>แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ ประกอบด้วย 1.1) ความหมายของรูปแบบ 1.2) ประเภทของรูปแบบ 1.3) คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ 1.4) องค์ประกอบของรูปแบบ 1.5) การพัฒนารูปแบบ 1.6) การประเมินรูปแบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <p>1.1 ความหมายของรูปแบบ รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่ย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่างๆ หรือชุดของแนวคิดที่มีการเรียบเรียงในลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นระบบ และมีองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันแนวคิดที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ</p> <p>1.2 ประเภทของรูปแบบ เป็นรูปแบบประเภท Semantic Model ของ คีฟส์ (Keeves, 1988) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ</p> <p>1.3 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้คือ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร 2) รูปแบบควรนำไปสู่แนวทางการพยากรณ์ผลและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรมีโครงสร้างหรือกลไกเชิงเหตุผลเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ 4) รูปแบบควรนำไปสู่แนวคิดใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเรื่องที่ศึกษา</p> <p>1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของ บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown &amp; Moberg, 1980) บุษ (Bush, 1986) คีฟส์ (Keeves, 1988) จินตนา ศักดิ์ภู่อรัมย์ (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพิชราภรณ์ (2547) ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) นิวัตร นาคะเวช (2554) ได้องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ</p> <p>ส่วนที่ 1 ส่วนนำ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท</p> <p>ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง (APUDI) 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา</p> <p>ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มีองค์ประกอบ 1 องค์ประกอบคือ การนำรูปแบบไปใช้ มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน</p> <p>ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |   |
|---|---|
|   | <p>1.5 การพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ วิลเลอร์ (Willer, 1967) รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548) วิสุทธิ์ เวียงสมุทร (2552) จินตนา จันทร์เจริญ (2553) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ดำรง ศรีอร่าม (2553) และ นิวัตร นาคะเวช (2554) ซึ่งมีกระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบโดย 1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ 4) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ</p> <p>1.6 การตรวจสอบรูปแบบการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธีการคือ</p> <p>1) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงคุณภาพตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) โดยใช้ตัวบุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบรูปแบบ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านตามแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง</p> <p>2) การตรวจสอบรูปแบบ เชิงปริมาณด้วยวิธีการตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาชื่อดังของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านคือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง</p>   |
| <b>2. แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารงานในสถานศึกษา</b>         | <p>แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษาประกอบด้วย 2.1) ความหมายการบริหารสถานศึกษา 2.2) ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานของสถานศึกษา 2.3) ขั้นตอนการดำเนินการบริหารสถานศึกษาชื่อดัง มีรายละเอียด ดังนี้</p> <p>2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษาคือการบริหารจัดการศึกษาโดยการกระจายอำนาจในสถานศึกษามีกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่น</p> <p>2.2 ขอบข่ายและภารกิจการบริหารสถานศึกษา มี 4 งาน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป</p> <p>2.2.1) การบริหารงานวิชาการ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาประกอบด้วย 1) งานหลักสูตร 2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน 4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ 5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน 6) งานส่งเสริมวิชาการ</p> <p>2.2.2) การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณประกอบด้วย 1) งานจัดทำนโยบายและแผน 2) งานจัดสรรงบประมาณ 3) งานตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) งานระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) งานบริหารการเงินและบัญชี 6) งานบริหารพัสดุ</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |   |
|---|---|
|   | <p>2.2.2) การบริหารงานงบประมาณ หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานจัดทำนโยบายและแผน 2) งานจัดสรรงบประมาณ 3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 5) งานบริหารการเงินและบัญชี 6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์</p> <p>2.2.3) การบริหารงานบุคคล หมายถึง ขอบข่ายการบริหารงานบุคคลสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) งานวินัยและการรักษาวินัย 5) การออกจากราชการ</p> <p>2.2.4) การบริหารทั่วไป หมายถึง ขอบข่ายการบริหารทั่วไปในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) งานธุรการ 2) งานกิจการนักเรียน 3) งานอาคารสถานที่ 4) งานสัมพันธ์ชุมชน 5) งานส่งเสริมสถานศึกษา</p> <p>2.3 ขั้นตอนการดำเนินการบริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงหรือความเป็นเลิศ 5 ขั้นตอน สรุปเรียกว่าขั้นตอน APUDI ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control)</p> <p>2.3.1) การวิเคราะห์องค์การ (Analysis- A) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวัดและรวบรวมข้อมูลของปัญหา การประเมินตนเอง</p> <p>2.3.2) การวางแผน (Planning - P) หมายถึง การวางแผนในองค์การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน การกำหนดหัวข้อการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ช่วงห่าง การคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน</p> <p>2.3.3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) หมายถึง การบูรณาการการสื่อสารผล ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง การสร้างการยอมรับ</p> <p>2.3.4) การปฏิบัติการ (Doing - D) หมายถึง การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |  |
|---|--|
|   | <p>2.3.5) การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I) หมายถึง การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน สร้างนวัตกรรมหรือระบบการดำเนินการ ออกแบบระบบ การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ</p>   |
| <b>3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง</b>             | <p>แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 3.1) ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3.2) หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3.3) วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3.4) สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3.5) องค์ประกอบรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 3.6) ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง 3.7) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง มีรายละเอียดดังนี้</p> <p>3.1 ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี หากนำมาปรับใช้ในสถานศึกษา สถานศึกษาที่เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ สถานศึกษาที่ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยผลิตงานและบริการได้อย่างมีคุณภาพ มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี</p> <p>3.2 หลักการขององค์การสมรรถนะสูงของนักวิชาการ ได้แก่ 1) มิลเลอร์ (Miller, 2001) 2) ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder &amp; Brooks, 2004) 3) จุปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp &amp; Younger, 2004) ได้หลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม</p> <p>3.3 วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง จาก แนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) และ สำนักงาน ก.พ.ร. (2553) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) ได้วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1) เพื่อให้สถานศึกษามีความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว 2) เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ และ 3) เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น</p> <p>3.4 สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูง จาก แนวคิดของ ฮอลเบ็กและคนอื่นๆ (Holbeche &amp; et al., 2004) ซึ่งสภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1) องค์การแบบ HPO จะมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) บุคลากรความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในองค์การ 3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |  |
|---|--|
|   | <p>1) มุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทุกคน มีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมาไว้ในสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ</p> <p>2) บูรณาการความต้องการที่แตกต่าง หมายถึง การบริหารความขัดแย้งต่างๆ จะสนใจความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าสถานศึกษาอื่น จะเห็นคุณค่าของครู และบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจกับองค์กร</p> <p>3) มุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน หมายถึง การบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่า มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ มีความอดทนต่อความล้มเหลว มีการมอบอำนาจให้ครูและบุคลากรคิดและตัดสินใจ</p> <p>3.5 องค์ประกอบรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของนักวิชาการ 10 แนวคิด ได้แก่ ได้แก่ 1) แนวคิดของ เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn &amp; et al., 2000) 2) แนวคิดของ บายเทนดิค (Buytendijk, 2006) 3) แนวคิดของ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) 4) แนวคิดของ สถาบัน รอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Park Institute, 2007: อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2554) 5) แนวคิดของเคริวและคนอื่นๆ Carew &amp; et al., 2007) 6) แนวคิดของ อาร์ ดี เอส (Resource Development Systems LLC, 2009) 7) แนวคิดของ วาล (Waal, 2010) 8) แนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) 9) แนวคิด PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) 10) แนวคิดของ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) 1) องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) 7) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีรายละเอียดดังนี้</p> <p>3.5.1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง สภาวะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารและการแข่งขัน โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อครูและบุคลากร ให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทิศทางสถานศึกษา จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |   |
|---|---|
|   | <p>3.5.2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) หมายถึง ความต้องการพัฒนาความสามารถของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างครูหรือบุคลากรกับสถานศึกษาโดยการจัดครูหรือบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาครูหรือบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษามีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ เพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ</p> <p>3.5.3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ การทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่เป็นพลวัตร และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งาน มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายของสถานศึกษาและมีการสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.5.4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) หมายถึง การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในทุกการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.5.5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระเบียบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดแบ่งงานให้ทุกคนในสถานศึกษา เพื่อควบคุมประสานงานและเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา</p> <p>3.5.6) การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีของสถานศึกษา มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกคนทั้งในและนอกสถานศึกษา และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีของสถานศึกษา และสนับสนุนช่วยเหลือชุมชนสังคมด้วยทรัพยากรของสถานศึกษาและกระทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงอันได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ บุคคลทั่วไป</p> <p>3.5.7) การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง แบบแผนทางความคิดที่ทุกคนได้แก่ ผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน ได้ยึดถือร่วมกัน อันประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b> |   |
|---|---|
|   | <p>3.6 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิดของ ฮานนา (Hanna, 1988) โอเวนและคนอื่นๆ (Owen &amp; et al., 2001) มิลเลอร์ (Miller, 2001) ฮอค (Hock, 2007) พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริทัศน (2549) ได้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก 2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) การบริหารคนเก่งในองค์การ</p> <p>3.6.1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) หมายถึงการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยการใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสม</p> <p>3.6.2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นคุณค่าของครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ให้ความเท่าเทียมในผลประโยชน์ร่วมกัน และปลูกฝังให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือทำงานเพื่อสถานศึกษามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จะทำให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้สึกภักดีที่จะทำทุกอย่างเพื่อสถานศึกษา และรู้สึกว่าเป็นส่วนที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ</p> <p>3.6.3) การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management) หมายถึง การส่งเสริมจากผู้บริหารทุกระดับให้ครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีความสามารถที่โดดเด่นสามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่นั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถนำกระบวนการเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษนี้ และมีโอกาสหมุนเวียนไปทำงานในทุกฝ่ายของสถานศึกษา</p> <p>3.7 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง จากแนวคิดของ โอเวนและคนอื่นๆ (Owen &amp; et al., 2001) ประกอบด้วย 1) ช่องว่างการรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า 2) ช่องว่างระหว่างการรับรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยม และ กลยุทธ์ขององค์การ 3) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ 4) ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงานไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 5) ช่องว่างโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์การที่มีผลปฏิบัติงานสูง</p> <p>3.7.1) ช่องว่างการรับรู้ระหว่างตัวผู้นำองค์การกับตลาดสินค้า หมายถึง การรับรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน ซึ่งสถานศึกษาควรมีการประเมินความจงรักภักดีของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ตลอดเวลา</p> |

## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| <b>สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)</b>                 |  |
|---|--|
|   | <p>3.7.2) ช่องว่างระหว่างการเรียนรู้ของผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง การรับรู้ของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ของสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกัน หากไม่ไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการทำงานจะไม่สอดคล้องกับความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ชัดเจน</p> <p>3.7.3) ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>3.7.4) ช่องว่างระหว่างการปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงาน ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจเกิดจากการให้รางวัลครูและบุคลากร ไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายสถานศึกษา ควรมีการ บูรณาการผลงานของครูและบุคลากร และทีมให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา โดยผ่านกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>3.7.5) ช่องว่างโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานสูง หมายถึง โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นสถานศึกษา ที่มีผลปฏิบัติงานสูง ซึ่งควรมีการตรวจสอบระบบวัดและประเมินผล</p> |
| <p><b>4. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</b></p> | <p>การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย</p> <p>4.1) โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.2) แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4.3) หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <p>4.1 โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็น 1) การบริหารราชการส่วนกลาง 2) การบริหารราชการส่วนภูมิภาค 3) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น</p> <p>4.2 แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจและแนวนโยบาย มีรายละเอียดดังนี้</p> <p>4.2.1) วิสัยทัศน์ คือจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีคุณลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น</p> <p>4.2.2) ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาปฐมวัย 2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ 4) การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน 5) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม</p>  |



## ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

| สรุปผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)          |  |
|---|--|
| 4. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | <p>4.2.3) ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น ได้แก่ 1) การจัดการศึกษาปฐมวัย 2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ 4) การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน 5) การดำเนินงานด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น</p> <p>4.2.4) แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545 – 2559 มี 11 นโยบาย ได้แก่ 1) นโยบายด้านความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย 3) นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 4) นโยบายด้านระบบบริหารและการจัดการศึกษา 5) นโยบายด้านครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา 6) นโยบายด้านหลักสูตร 7) นโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ 8) นโยบายด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา 9) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 10) นโยบายด้านการส่งเสริมกีฬานันทนาการ และกิจกรรมเด็กเยาวชน 11) นโยบายด้านการส่งเสริมอาชีพ</p> <p>4.3 หลักการการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น - หลักการจัดการศึกษาของท้องถิ่น ได้แก่ 1) ยึดหลักการกระจายอำนาจ 2) การกำหนดนโยบายการศึกษา 3) การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนในท้องถิ่น 4) การส่งเสริมวิทยฐานะของพนักงานครูเทศบาลให้ทัดเทียมกับข้าราชการครู 5) การนำทรัพยากรในท้องถิ่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาท้องถิ่น</p> <p>วิธีการจัดการศึกษาท้องถิ่นได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานโดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่และความรับผิดชอบส่งเสริมในด้านธุรการ</li> <li>2) กระทรวงศึกษาธิการมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา</li> <li>3) คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.) มีหน้าที่ส่งเสริมการบริหารงานบุคคล</li> </ol> |

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) และใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methodology) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และยกร่างรูปแบบ

#### 3.2 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบประกอบด้วย

3.2.1 การพัฒนารูปแบบโดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 แห่ง ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง โดยศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2.2 สังเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเนื้อหาประเด็นต่างๆ และสาระสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 3.2.3 พัฒนารูปแบบ

#### 3.3 ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ 2 ขั้นตอน

3.3.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

3.3.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณเพื่อยืนยันรูปแบบ เป็นการตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 152 คน

#### 3.4 ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบเชิงคุณภาพและ การตรวจสอบหรือประเมินรูปแบบเชิงปริมาณของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาปรับปรุงเพื่อนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยมีดังนี้

### 3.1 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

วิธีการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ 1

1) ศึกษาค้นคว้าได้แก่ศึกษาเอกสารที่เป็นแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ตัวแปรที่ศึกษา คือ รูปแบบ ได้แก่ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง ได้แก่ หลักการ วัตถุประสงค์ บริบท ปัจจัยความสำเร็จและปัจจัยอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา ได้แก่ อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ รูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา เพื่อนำมาสรุปเนื้อหา และองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

4) แหล่งข้อมูล ในขั้นตอนการวิจัยนี้มีการกำหนดแหล่งข้อมูลเป็น แหล่งข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

4.1) แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ได้แก่แนวคิดทฤษฎีประเภทรูปแบบของ คีฟส์ (Keeves, 1988) โดยผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดของ บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) บุษ (Bush, 1986) คีฟส์ (Keeves, 1988) จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553)

นิวัตร์ นาคะเวช (2554) ได้องค์ประกอบของรูปแบบที่ประกอบด้วย 4 ส่วน กระบวนการพัฒนารูปแบบ โดยผู้วิจัยพัฒนารูปแบบตามแนวคิดของ วิลเลอร์ (Willer, 1967) รุ่งรัชดาพร เวทชะชาติ (2548) วิสุทธิ์ เวียงสมุทร (2552) จินตนา จันท์เจริญ (2553) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ดำรง ศรีอร่าม (2553) และ นิวัตร์ นาคะเวช (2554) ซึ่งมีกระบวนการสร้างหรือพัฒนารูปแบบโดย 1) การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) การพัฒนารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ โดยผู้วิจัยมีการประเมินรูปแบบหรือตรวจสอบรูปแบบ 2 วิธีการคือ 1) การประเมินรูปแบบเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) โดยใช้ตัวบุคคลคือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินรูปแบบโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และ 2) การประเมินรูปแบบเชิงปริมาณ โดยการประเมินหรือการตรวจสอบทั้ง 2 วิธีการจะประเมินตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านตามแนวคิดของ แมคมิลแลนและชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง

4.2) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารในสถานศึกษา ประกอบด้วย (1) ความหมายการบริหารสถานศึกษา (2) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาของ เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Shearron, 1970) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) จันทราณี สงวนนาม (2545) กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) (3) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, อ้างถึงใน วีระยุทธ์ ชาตะกาญจน์, 2555) บุญดี บุญญาภิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545) สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2546) สิทธิศักดิ์ พุทธิพิทักษ์ (2555)

4.3) แนวคิดเกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ประกอบด้วย (1) ความหมายขององค์การขีดสมรรถนะสูง (2) แนวคิดหลักการขององค์การขีดสมรรถนะสูงของมิลเลอร์ (Miller, 2001) ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) จุปป์ และ ยังเกอร์ (Jupp & Younger, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) (3) วัตถุประสงค์ขององค์การขีดสมรรถนะสูง ของ พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) และ สำนักงาน ก.พ.ร. (2553) นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) (4) บริบทขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ ฮอลเบ็กและคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004) (5) องค์ประกอบของรูปแบบขององค์การขีดสมรรถนะสูง ของ เซอร์มาฮอร์น และคนอื่นๆ (Schemerhorn & et al., 2000) แนวคิดของบายเทินดิจค (Buytendijk, 2006) แนวคิดของ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) แนวคิดของ สถาบัน รอฟเพย์ พาร์ค (Roffey Park Institute, 2007: อ้างถึงในนิสดาร์ก เวชยานนท์, 2554) แนวคิดของเควีว และคนอื่นๆ Carew & et al., 2007) แนวคิดของ อาร์ ดี เอส (Resource Development Systems LLC, 2009) แนวคิดของ วาล (Waal, 2010) แนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) แนวคิด PMQA ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) และ แนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2554) (6) ปัจจัยสู่ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ ฮานนา (Hanna, 1988) โอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) มิลเลอร์ (Miller, 2001) ฮอค (Hock, 2007) พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริ

ทักษิณ (2549) (7) ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การขีดสมรรถนะสูงของ โอเวนและ คนอื่นๆ (Owen & et al., 2001)

4.4) แนวคิดการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย (1) โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) แนวคิดการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) หลักการจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากเอกสาร

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ สังเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3.2 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย การศึกษาภาคสนาม การสังเคราะห์เนื้อหา และการพัฒนารูปแบบ โดยนำองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 แห่ง ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์เนื้อหา และพัฒนารูปแบบ

วิธีการดำเนินงานวิจัยในขั้นตอนที่ 2

1) วิธีศึกษา ได้แก่ การศึกษาภาคสนามเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 3 แห่ง

2) แหล่งข้อมูล ได้แก่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกเว้นกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ที่เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการตั้งเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา (อรสา โกศลานันท์กุล, 2549) กลุ่มตัวอย่างคือเป็นสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจำนวน 3 แห่ง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้อำนวยการสถานศึกษา แห่งละ 1 คน รวมจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 คน เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1) เป็นสถานศึกษาที่ผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกในระดับดี-ดีมากติดต่อกัน ตั้งแต่การประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555)

2.2) เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลที่แสดงถึงศักยภาพของสถานศึกษา เช่น รางวัลโรงเรียนพระราชทาน หรือได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบทางการบริหารจัดการ หรือ มี Best Practice ทางการบริหารจัดการ โดยสรุปได้สถานศึกษา ดังนี้

สถานศึกษาที่ 1

- ผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. ในระดับดี - ดีมาก 3 รอบติดต่อกัน
- ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน มี Best Practice ทางการบริหารจัดการ

โดยมีหลักสูตร 2 โปรแกรม คือหลักสูตรปรกติและหลักสูตรเตรียมวิชาชีพ

สถานศึกษาที่ 2

- ผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. ในระดับดี - ดีมาก 3 รอบติดต่อกัน
- ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบทางการบริหารจัดการ โดยใช้ระบบ

บริหารของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

สถานศึกษาที่ 3

- ผ่านการประเมินภายนอกจาก สมศ. ในระดับดี - ดีมาก 3 รอบติดต่อกัน
- มี Best Practice ทางการบริหารจัดการ โดยเป็นโรงเรียนที่มีโครงการโรงเรียน

คุณภาพมาตรฐาน (SMART SCHOOL)

3) ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ชีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบ 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรชิตสมรรถนะสูง (APUDI) 2.2 องค์ประกอบองค์การชิตสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัดมี ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา ตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาชิตสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจงจำนวน 3 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา สรุปประเด็นต่างๆ ที่เป็นสาระสำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7) พัฒนารูปแบบเพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### 3.3 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการตรวจสอบรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

3.3.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นขั้นตอนการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสมรรถนะสูง ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยวิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเลือกจากกลุ่มตัวอย่าง ที่ต้องการศึกษาแบบเจาะจง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน ซึ่งในการวิจัยนี้ ได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 กลุ่ม

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3.3.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ

1) วิธีการศึกษา ได้แก่ การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

2) แหล่งข้อมูล เลือกจากกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการตั้งเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา (อรสา โกศลานันทกุล, 2549) และกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งกำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้  
1) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางการศึกษา 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหน่วยงานสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ 3) มีผลงานเป็นที่ยอมรับหรืองานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้หรือผลงานการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือเป็นคณะกรรมการการประเมินสถานศึกษาพระราชทาน 3) มีผลงานเป็นที่ยอมรับหรืองานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือสถานศึกษาที่มีขีดสมรรถนะสูง

กลุ่มที่ 3 นักวิชาการศึกษาที่มีความรู้หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา โดยกำหนดคุณลักษณะไว้ดังนี้ 1) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการศึกษา 2) มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทางการศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี 3) มีผลงานเป็นที่ยอมรับ

3) ตัวแปรที่ศึกษา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับร่าง

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 9 คน ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ของ แมคมิลแลนและชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี

(2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่า ข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ค่าสถิติเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขั้นตอนของการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปตรวจสอบจากผู้ปฏิบัติตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ของ แมคมิลแลนและชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 152 คน เป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิ และสรุปผลการตรวจสอบรูปแบบนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม เพื่อให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 3.3.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ

1) วิธีศึกษาได้แก่ วิธีการประเมินหรือตรวจสอบรูปแบบโดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) แหล่งข้อมูล ได้แก่ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกเว้น กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา จำนวน 249 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ยกเว้น กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา จำนวน 152 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการนผู้อำนวยการสถานศึกษาแห่งละ 1 คน รวม 152 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากประชากร ซึ่งใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) (อรสา โกศลานันท์กุล, 2549) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้เขตภูมิศาสตร์และจังหวัดเป็นชั้นภูมิ (Strata) และกำหนดให้สถานศึกษาเป็นหน่วยการสุ่ม (Sampling Units) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยการสุ่ม โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยตามขนาดกลุ่มตัวอย่างของ แคชีและมอแกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน อรสา โกศลานันท์กุล, 2549) ด้วยระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ผู้วิจัยมีการสุ่มตัวอย่าง 4 ขั้นตอน ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเขตภูมิศาสตร์ 6 ภูมิภาค ได้แก่ 1) ภาคเหนือ 2) ภาคกลาง 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ภาคใต้ 5) ภาคตะวันออก 6) ภาคตะวันตก

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดจำนวนสถานศึกษาตามเขตภูมิศาสตร์ โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้สัดส่วนตามจำนวนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) (อรสา โกศลานันท์กุล, 2549) ได้จำนวนสถานศึกษาตามเขตภูมิศาสตร์ ดังตาราง

ตารางที่ 3.1 การกำหนดจำนวนสถานศึกษาตามเขตภูมิศาสตร์

| เขตภูมิศาสตร์         | ประชากร (แห่ง) | กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง) |
|-----------------------|----------------|----------------------|
| ภาคเหนือ              | 34             | 20                   |
| ภาคกลาง               | 78             | 48                   |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 53             | 32                   |
| ภาคใต้                | 44             | 27                   |
| ภาคตะวันออก           | 14             | 9                    |
| ภาคตะวันตก            | 26             | 16                   |
| <b>รวม</b>            | <b>249</b>     | <b>152</b>           |

ที่มา: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2555)

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดสถานศึกษาเป็นรายจังหวัดตามเขตภูมิศาสตร์ ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยใช้สัดส่วนตามจำนวนของประชากร (Proportional Stratified Random Sampling) ในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากหน่วยการสุ่ม (Sampling Units) ได้จำนวนสถานศึกษาดังนี้

ตารางที่ 3.2 การกำหนดจำนวนสถานศึกษาเป็นรายจังหวัด

| เขตภูมิศาสตร์ | จังหวัด   | ประชากร (แห่ง) | กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง) |
|---------------|-----------|----------------|----------------------|
| ภาคเหนือ      | เชียงราย  | 6              | 3                    |
|               | เชียงใหม่ | 5              | 3                    |
|               | น่าน      | 3              | 2                    |
|               | พะเยา     | 3              | 2                    |
|               | แพร่      | 5              | 3                    |
|               | ลำปาง     | 4              | 2                    |
|               | ลำพูน     | 3              | 2                    |
|               | อุตรดิตถ์ | 5              | 3                    |

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| เขตภูมิศาสตร์         | จังหวัด         | ประชากร (แห่ง) | กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง) |
|-----------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| รวมภาคเหนือ           |                 | 34             | 20                   |
| ภาคกลาง               | กำแพงเพชร       | 1              | 1                    |
|                       | ชัยนาท          | 2              | 1                    |
|                       | นครนายก         | 3              | 2                    |
|                       | นครปฐม          | 2              | 1                    |
|                       | นครสวรรค์       | 5              | 3                    |
|                       | นนทบุรี         | 5              | 3                    |
|                       | พระนครศรีอยุธยา | 6              | 4                    |
|                       | เพชรบูรณ์       | 1              | 1                    |
|                       | พิจิตร          | 5              | 3                    |
|                       | พิษณุโลก        | 4              | 2                    |
|                       | ลพบุรี          | 7              | 4                    |
|                       | สมุทรปราการ     | 5              | 3                    |
|                       | สมุทรสงคราม     | 3              | 2                    |
|                       | สมุทรสาคร       | 3              | 2                    |
|                       | สระบุรี         | 11             | 6                    |
|                       | สิงห์บุรี       | 3              | 2                    |
|                       | สุโขทัย         | 1              | 1                    |
|                       | สุพรรณบุรี      | 2              | 1                    |
|                       | อ่างทอง         | 6              | 4                    |
|                       | อุทัยธานี       | 3              | 2                    |
| รวมภาคกลาง            |                 | 78             | 48                   |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | กาฬสินธุ์       | 2              | 1                    |
|                       | ขอนแก่น         | 4              | 2                    |
|                       | ชัยภูมิ         | 1              | 1                    |
|                       | นครพนม          | 2              | 1                    |
|                       | นครราชสีมา      | 9              | 5                    |
|                       | บุรีรัมย์       | 4              | 2                    |
|                       | มหาสารคาม       | 7              | 4                    |
|                       | มุกดาหาร        | 1              | 1                    |
|                       | ยโสธร           | 1              | 1                    |

## ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| เขตภูมิศาสตร์            | จังหวัด       | ประชากร (แห่ง) | กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง) |
|--------------------------|---------------|----------------|----------------------|
|                          | จ.ร้อยเอ็ด    | 7              | 4                    |
|                          | จ.เลย         | 1              | 1                    |
|                          | จ.สกลนคร      | 1              | 1                    |
|                          | สุรินทร์      | 1              | 1                    |
|                          | หนองคาย       | 2              | 1                    |
|                          | อุดรธานี      | 6              | 4                    |
|                          | อุบลราชธานี   | 4              | 2                    |
| รวมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |               | 53             | 32                   |
| ภาคใต้                   | กระบี่        | 2              | 1                    |
|                          | ชุมพร         | 1              | 1                    |
|                          | ตรัง          | 4              | 2                    |
|                          | นครศรีธรรมราช | 4              | 2                    |
|                          | นราธิวาส      | 3              | 2                    |
|                          | ปัตตานี       | 3              | 2                    |
|                          | พังงา         | 2              | 1                    |
|                          | พัทลุง        | 3              | 2                    |
|                          | ภูเก็ต        | 5              | 3                    |
|                          | ยะลา          | 6              | 3                    |
|                          | ระนอง         | 1              | 1                    |
|                          | สงขลา         | 3              | 2                    |
|                          | สตูล          | 1              | 1                    |
|                          | สุราษฎร์ธานี  | 6              | 4                    |
| รวมภาคใต้                |               | 44             | 27                   |
| ภาคตะวันออก              | จันทบุรี      | 2              | 1                    |
|                          | ฉะเชิงเทรา    | 1              | 1                    |
|                          | ชลบุรี        | 6              | 4                    |
|                          | ปราจีนบุรี    | 1              | 1                    |
|                          | ระยอง         | 2              | 1                    |
|                          | สระแก้ว       | 2              | 1                    |
| รวมภาคตะวันออก           |               | 14             | 9                    |

### ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

| เขตภูมิศาสตร์              | จังหวัด         | ประชากร (แห่ง) | กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง) |
|----------------------------|-----------------|----------------|----------------------|
| ภาคตะวันตก                 | กาญจนบุรี       | 5              | 3                    |
|                            | ตาก             | 1              | 1                    |
|                            | ประจวบคีรีขันธ์ | 2              | 1                    |
|                            | เพชรบุรี        | 10             | 6                    |
|                            | ราชบุรี         | 8              | 5                    |
| รวมภาคตะวันตก              |                 | 26             | 16                   |
| <b>รวม 6 เขตภูมิศาสตร์</b> |                 | <b>249</b>     | <b>152</b>           |

ขั้นตอนที่ 4 เลือกสถานศึกษาโดยอาศัยหลักความน่าจะเป็น ใช้เทคนิคการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) (อรสา โกศลนันท์กุล, 2549) ได้สถานศึกษา 152 แห่ง ผู้ตอบแบบสอบถามคือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา แห่งละ 1 คน รวมผู้ตอบแบบสอบถาม 152 คน

3) ตัวแปรที่ศึกษา คือ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับร่าง

4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ของ แมคมิลแลนด์ และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และศิริชัย กาญจนวาสี (2554 คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง โดยเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งผ่านการตรวจสอบความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 แสดงว่าข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา มีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 แห่ง และนำวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่ามีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ประกอบด้วย ตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้อเสนอแนะ โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้านของ แมคมิลแลนด์และ

ชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง

5) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการตรวจสอบรูปแบบ โดยการดำเนินการส่งทางไปรษณีย์ตรงไปยังกลุ่มตัวอย่าง และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินมาวิเคราะห์ข้อมูล

6) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ และใช้สถิติดังนี้

6.1) ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอในรูปแบบตาราง ด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ

6.2) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งระดับความคิดเห็นแปรค่าเป็น 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) ตามแบบประเมินทั้ง 4 ด้านของ แมคคิลแลนด์และชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ 1) ด้านความเป็นประโยชน์ 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเหมาะสม และ 4) ด้านความถูกต้อง ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยแสดงเกณฑ์การแปลความหมายของ บุญชม ศรีสะอาด (2545)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง เห็นด้วยมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

6.3) ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา และสรุปความคิดเห็น

### 3.4 การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบเชิงคุณภาพ และการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาปรับปรุงและสรุปผลเพื่อนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์และนำเสนอเป็นคู่มือ

ผู้วิจัยนำขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยข้างต้นมาอธิบายได้ดังตาราง

ตารางที่ 3.3 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

| ขั้นตอน   | วิธีการดำเนินการ  | แหล่งข้อมูล   | เครื่องมือ  | ผลผลิต  |
|---|---|---|---|---|
| 1. ศึกษาความรู้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารสถานศึกษา และการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | 1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง<br>2. วิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง<br>3. สังเคราะห์องค์ประกอบ   | 1. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง<br>1.1 รูปแบบ<br>1.2 การบริหารงานในสถานศึกษา<br>1.3 องค์การขีดสมรรถนะสูง<br>1.4 การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น | แบบศึกษาเอกสารเป็นแบบวิเคราะห์และแบบสังเคราะห์ โดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00                                | 1. องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง<br>4 ส่วน ได้แก่<br>1.1 ส่วนนำ<br>1.2 ตัวแบบ<br>1.3 การนำไปใช้<br>1.4 เงื่อนไขข้อจำกัด<br>2. กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและร่างรูปแบบ |
| 2. การพัฒนารูปแบบ<br>2.1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา<br>2.2 สังเคราะห์ประเด็นตามกรอบแนวคิด<br>2.3 พัฒนารูปแบบ                             | 1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร จากโรงเรียนกรณีศึกษา 3 แห่ง<br>2. สังเคราะห์ประเด็นสำคัญ<br>3. พัฒนารูปแบบ | 1. เอกสารของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง<br>2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดอปท. รวม 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง   | 1. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00<br>2. แบบศึกษาเอกสาร    | ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงจากการศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษา ฉบับร่างที่ 2   |
| 3. การตรวจสอบรูปแบบ<br>3.1 ตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ  | 1. การตรวจสอบรูปแบบ<br>2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาสถิติเป็นค่าความถี่ค่าร้อยละ          | ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงเพื่อตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ  | แบบสอบถามความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.08-1.00 | ผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและร่างรูปแบบฉบับร่างที่ 3  |

## ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

| ขั้นตอน                                     | วิธีการดำเนินการ  | แหล่งข้อมูล  | เครื่องมือ  | ผลผลิต   |
|---|---|--|---|--|
| 3.2 ตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ                 | 1. การตรวจสอบรูปแบบโดยสถานศึกษาสังกัดอปท. 152 แห่ง<br>2. การวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหาและใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ผู้บริหารสถานศึกษาของ อปท. โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ได้ผู้บริหารสถานศึกษา 152 คน เพื่อตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ | แบบสอบถามเพื่อตรวจสอบรูปแบบ โดยสถานศึกษา สังกัดอปท. โดยมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.08-1.00 แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ตอนที่ 2 เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีค่าความเชื่อมั่น 0.97 | ผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณจากผู้บริหารสถานศึกษาและร่างรูปแบบฉบับร่างที่ 3 ที่ปรับแก้   |
| 4. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์ | 1. วิเคราะห์ความตรงและความเหมาะสมทางภาษา<br>2. ปรับปรุงและสรุปผล  | 1. ผลสรุปการตรวจสอบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ<br>2. อาจารย์ที่ปรึกษา<br>3. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม<br>4. ผู้วิจัย                                    | แบบศึกษาเอกสาร  | 1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<br>2. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น |

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดในการวิจัยได้แก่ แนวคิดที่เกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การขีดสมรรถนะสูง แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในสถานศึกษา และ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบ 4 ส่วน สรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

1.1 หลักการ มี 5 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม

1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (5) ผู้บริหารมุ่งผลิตต่อองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก



1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา (2) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา (2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งเสริมสิ่งที่ดี

1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

## 1.2 วัตถุประสงค์ มี 3 ข้อ ได้แก่

1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ

1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

1.3 บริบท มี 3 ข้อ ได้แก่ 1.3.1 การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง 1.3.2 การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา 1.3.3 การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

1.3.1 การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง (2) จะต้องรับผิดชอบต่อสังคมชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทุกคน (3) มีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมาไว้ในสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

1.3.2 การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการบริหารความขัดแย้งต่างๆ โดยให้ความสนใจความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าสถานศึกษาอื่น จะเห็นคุณค่าของครู และบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจกับองค์การ

1.3.3 การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่า (2) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความอดทนต่อความล้มเหลว (3) มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ (4) มีการมอบอำนาจให้ครูและบุคลากรคิดและตัดสินใจ

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 2.1.4 การลงมือปฏิบัติ (Doing-D) 2.1.5 การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)

2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การวางแผนในองค์การ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน (2) สร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การบูรณาการการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง (2) การสร้างการยอมรับ

2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (2) การปฏิบัติการจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

2.1.5 การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล (2) การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้ (3) การให้รางวัลตอบแทนและกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงาน (4) การสอบสวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุดหรือคู่แข่งเปรียบเทียบโดยการกำหนดหัวข้อ การเทียบเคียง (5) สร้างนวัตกรรมหรือระบบการดำเนินการ ออกแบบระบบ

2.2 องค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) 2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) 2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่และท้าทายและแสวงหาทางให้บรรลุเป้าหมาย (2) มีการมุ่งเน้นกลยุทธ์และจัดแนวทางกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (3) มีการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดกรอบเวลาและ มีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน (4) มีการนำปัจจัยภายในและภายนอกมาประกอบประกอบการวิเคราะห์ในการวางแผนกลยุทธ์ (5) มีการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ (6) มีการจัดวางกลยุทธ์ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเข้มแข็งและยืดหยุ่น (7) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ (8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพชัดเจน (9) สามารถเชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกระหว่างครูและบุคลากรและวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจให้สถานศึกษา (10) สร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็ง เพื่อยกระดับของสถานศึกษา (11) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง (12) สามารถอธิบายกลยุทธ์ของสถานศึกษาต่อครูและ

บุคลากร (13) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน (14) มีความสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (15) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรและช่วยให้ครูและบุคลากรทำงานได้ดีกับผู้อื่น (16) คอยทำหน้าที่ปรึกษาหารือ อำนวยความสะดวกและช่วยให้คำตอบ (17) มีความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ (18) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นกับองค์กรในระยะยาว (19) มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทางเป้าหมายอย่างชัดเจน

### 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรโดยมอบหมายการตัดสินใจให้กับครูและบุคลากรทุกระดับ (2) มอบอำนาจการตัดสินใจทำให้เกิดความรับผิดชอบของครูและบุคลากร (3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีทีมงานบริหารตนเองโดยสามารถตัดสินใจในการวางแผนการทำงานและการประเมินผล (4) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับ (5) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือตามเป้าประสงค์ (6) สร้างความคิดที่ว่าครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จของสถานศึกษา (7) มีความสามารถในการจัดการปัญหาของครูและบุคลากรและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลของปัญหา (8) สร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยรวมของสถานศึกษา (9) สร้างครูและบุคลากรต้นแบบและเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น (10) ครูและบุคลากรมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม (11) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่น มีพฤติกรรมและค่านิยมที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน (12) นำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ (13) มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผูกพันและความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากร (14) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร (15) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม (16) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผล (17) สร้างกลไกการเรียนรู้ให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น (18) ให้ความไว้วางใจเพื่อส่งผลให้ครูและบุคลากรในองค์กรทุ่มเทพลังในการทำงานอย่างเต็มที่

### 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการใช้เทคโนโลยีในการผลิต การให้บริการ การออกแบบงานและในระบบข้อมูลสารสนเทศ (2) มีการใช้เทคโนโลยี บูรณาการกับหน้าที่อื่นๆ และการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in Time) (3) มีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ (4) มีการค้นหาโอกาสและสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบสนองสู่ความท้าทาย (5) มีความคิดสร้างสรรค์ในการนำนวัตกรรมองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆมาประกอบการออกแบบกระบวนการ (6) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน (7) นำผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (8) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (9) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (10) มีการใช้การวัด การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อเสนอแนะ และข้อมูลย้อนกลับและการไหลของกระบวนการร่วมกัน (11) มีการจัดหาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้ (12) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ยังขาดความรู้ มีความโดดเด่น (13) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงาน (14) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ (15) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความรอบรู้ในงานของสถานศึกษา (16) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในสถานศึกษา (17) เป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ (18) ใช้ระบบการทำงานเป็นทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (19) ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีสำนึกการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการ (2) มีการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) มีการกำหนดและมีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุง (5) สร้างความไว้วางใจกับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่การสร้างสังคมแห่งความไว้วางใจ (6) ให้โอกาสครูและบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูงและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (7) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (8) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ (9) มีนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีการเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้างทำให้ครูและบุคลากรทำงานได้ง่าย (3) มีโครงสร้างและกระบวนการที่สอดคล้องกัน (4) มีการออกแบบองค์การที่กระตุ้นให้เกิดการข้ามสายงานและข้ามองค์การ ไม่ปิดกั้นตนเอง (5) เปิดรับความสัมพันธ์กับภายนอกและเติบโตโดยร่วมมือกับหุ้นส่วน (6) มีกระบวนการทำงานที่สนับสนุนครูและบุคลากรในการทำงานเต็มตามศักยภาพ (7) มีการปรับปรุงโครงสร้างสถานศึกษาให้มีขนาดเหมาะสมโดยใช้วิธีการจ้างเหมางานบางอย่างจากภายนอก (8) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว (9) จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่ดี (10) มีการบริหารงานแบบโครงการ

2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (1) มีระบบบริหารงานที่มีจริยธรรม โปร่งใส เปิดเผยและตรวจสอบได้ (2) มีระบบที่เปิดโอกาสให้สังคมได้ตรวจสอบผลการดำเนินการ (3) เน้นการบริหารแบบเปิดเผยและรายงานผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน (4) มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (5) มีความสามารถในการชี้แจงและรับผิดชอบต่อร่วมกัน (6) มีความรับผิดชอบต่อสังคม (7) ต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (8) มีวิธีการในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ (9) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร

2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีวิธีการสร้างค่านิยมร่วมกันของครูและบุคลากรทั่วทั้งองค์การ (2) มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความซื่อสัตย์ และความจงรักภักดี (3) สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของทุกคน (4) สร้างอัตลักษณ์ร่วมกันและสร้างความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชน (5) สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย และตรงไปตรงมา (6) สร้างค่านิยม

ที่ผูกพันกับคุณภาพของสถานศึกษา (7) สร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ (8) ปลุกฝังจิตสำนึกในการบริการ ต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา มี 4 งาน ประกอบด้วย

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล และ 2.3.4 การบริหารทั่วไป

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ (1) งานหลักสูตร มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดทำวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดทำเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสารการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอน มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดทำให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (6) งานส่งเสริมวิชาการ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ

2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ (1) งานจัดทำนโยบายและแผน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้คือ กำหนดนโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (2) งานจัดทำงบประมาณ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดตั้งงบประมาณ การเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน มีแนวปฏิบัติดังนี้ คือ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุน เพื่อการศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้ คือ ระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน (5) งานบริหารการเงินและบัญชี มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้คือ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

2.3.3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและคัดเลือก การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครู และบุคลากรทางการ การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง มีแนวปฏิบัติดังนี้ คือ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติราชการ (4) งานวินัยและการรักษาวินัย มีแนว

ปฏิบัติดังนี้ คือ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การออกจากราชการ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การออกจากราชการ

2.3.4 การบริหารทั่วไป ได้แก่ (1) งานธุรการ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก (2) งานกิจการนักเรียน มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ (3) งานอาคารสถานที่ มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม (4) งานสัมพันธ์ชุมชน มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานบริการสาธารณะ โครงการชุมชนสัมพันธ์ (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา มีแนวปฏิบัติดังนี้คือ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 คือเงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ มี 3 เงื่อนไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) 4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) และ 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management)

4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับสูงของสถานศึกษาต้องเข้าใจในการดำเนินงานของสถานศึกษา เข้าใจผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารในสถานศึกษา (3) การปฏิบัติของผู้บริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ (4) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีการเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (5) สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีขีดความสามารถที่เหนือกว่าสถานศึกษาอื่น (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ในสถานศึกษา ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (7) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (8) การบริหารจัดการผลปฏิบัติงานเรื่องของตัวเอง โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ (9) การออกแบบองค์การจากล่าง-บนและกระบวนการทำงานโครงสร้างสถานศึกษาที่ปรับตัวได้ง่ายและมีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (10) มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาอย่างน้อยหรือให้อำนาจการบริหารตนเองแก่ ทีมงานต่างๆ ให้มากที่สุด (11) ต้องมีระบบต่างๆ ของสถานศึกษาคอยให้การสนับสนุน โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ (12) กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย การมีกลไกประเมินสถานศึกษาเพื่อการพัฒนา และมีข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ

4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ (2) สร้างจิตสำนึกของครูและบุคลากร การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากร (3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรอยากทำงาน (4) การที่ครูและบุคลากร มีพฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5) สร้างความพึงพอใจต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งด้านการเงิน และคุณภาพ

4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ความสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวครูและบุคลากร สามารถดึงความสามารถของครูและบุคลากร ออกมาเพื่อสร้างผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ทวีคูณขึ้นไป (2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง (3) กำหนดขีดสมรรถนะของครูและบุคลากร (Competencies) ในสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์

4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่

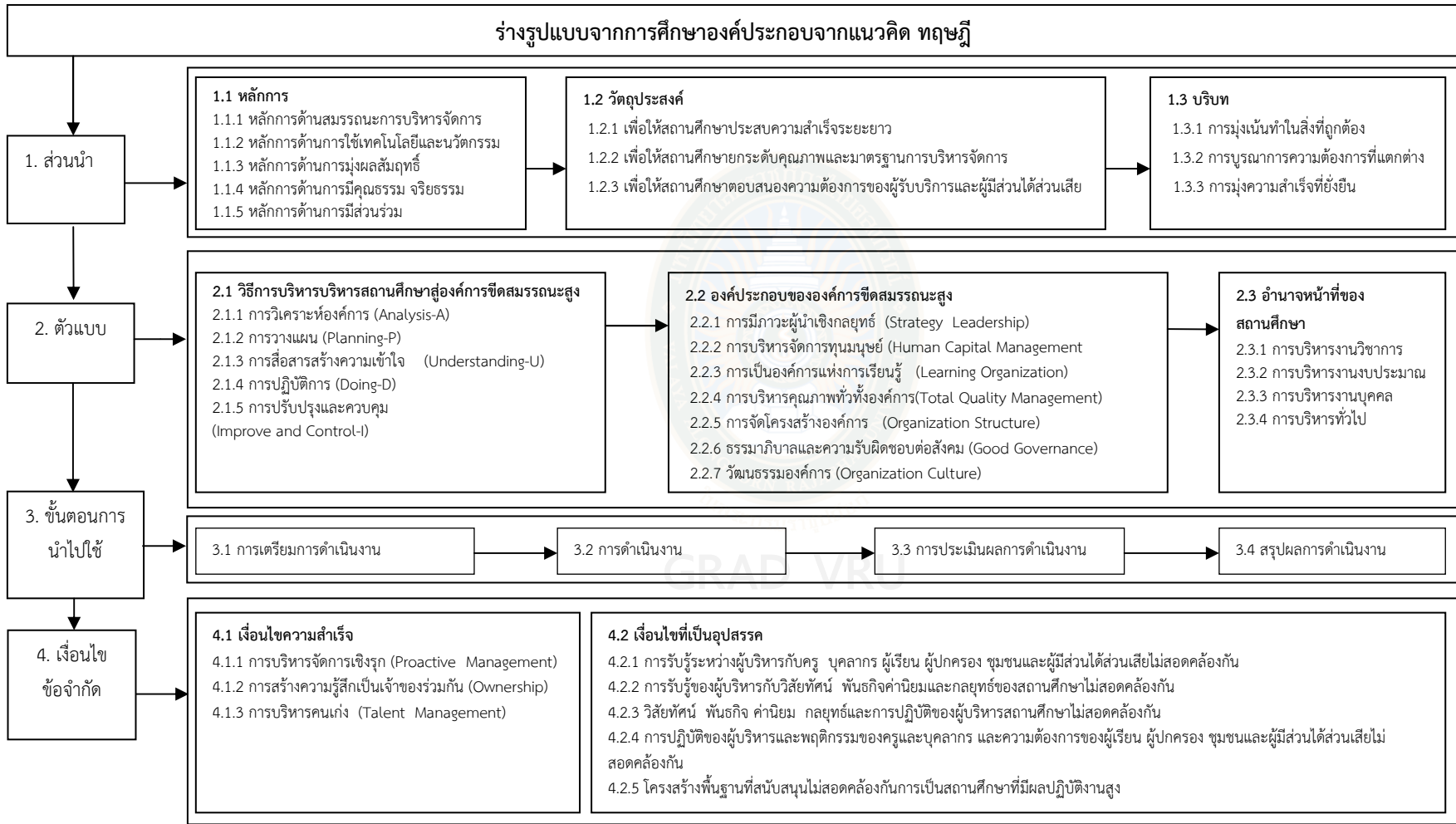
4.2.1 การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารและครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน

4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน

4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน

4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน

4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง  
สรุปผลของการศึกษาองค์ประกอบรูปแบบจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำมา  
กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ปรากฏดังภาพ



ภาพที่ 4.1 ร่างรูปแบบจากการศึกษาองค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎี



#### 4.2 ผลการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ผู้วิจัยพัฒนารูปแบบโดยการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 3 แห่ง ได้กล่าวถึงองค์ประกอบแต่ละด้านดังนี้

##### สถานศึกษาที่ 1

##### สภาพปัจจุบันด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“....ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะทางการบริหารจัดการของผู้บริหาร โดยมีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน ต้องมีเป้าหมาย ต้องสร้างแรงจูงใจให้ครูทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ โรงเรียนต้องบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย เพราะแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน จะต้องให้อยู่ในจุดที่ทุกฝ่ายยอมรับ ผู้บริหารต้องบริหารงานโดยใช้สารสนเทศ ยึดหลักการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้ กระจายอำนาจโดยให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามาจัดการศึกษา ยังให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในสถานศึกษาด้วย จัดโครงสร้างให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ และต้องสร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา ควรใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมให้ครูคิดค้นนวัตกรรมใหม่ เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานที่ดี การทำงานทันเวลากับความต้องการของทุกคนที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีม บางครั้งต้องมีการทำงานข้ามสายงาน มีการแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน โรงเรียนต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ สร้างความไว้วางใจ และแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของโดยให้รางวัลตอบแทน ซึ่งการให้รางวัลอาจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินและเป็นตำแหน่งงาน...”

##### ปัญหาด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“....การทำงานทันเวลากับความต้องการของทุกคนที่เกี่ยวข้องยังเป็นไปได้ยาก ซึ่งโรงเรียนพยายามออกแบบกระบวนการทำงานที่รวดเร็วมากขึ้น...”

##### สภาพปัจจุบันด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“....วัตถุประสงค์ของโรงเรียนที่โรงเรียนต้องการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์คือ เพื่อสร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน และเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาให้ดีกว่าเดิม...”

##### ปัญหาด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“....การสร้าง ความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในบางเรื่องอาจเป็นไปได้ยาก...”

##### สภาพปัจจุบันด้านบริบท

“....สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาดี มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐาน สื่อ / อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย

แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ ให้ทุกคนมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม สร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษา...”

ปัญหาด้านบริหาร

“...การมุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม ยังทำได้ไม่มาก เนื่องจากโรงเรียนมีงานค่อนข้างมาก...”

สภาพปัจจุบันด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...วิธีการบริหารโรงเรียนจะมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค และการคาดคะเนช่วงห่างเป้าหมายในอนาคตจากนั้นสถานศึกษาจะกำหนดทิศทางว่าปีนี้เราจะให้โรงเรียนไปในทิศทางใด จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน โรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติตามโครงการของแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสารต้องชัดเจน เช่นการสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นนโยบายอย่างชัดเจน มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วงและเก็บข้อมูลเป็นลำดับขั้น จากนั้นต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลของงานดีกว่าเดิม มีการสร้างนวัตกรรมทดแทนเช่นการออกแบบระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ มีการเทียบตนเองกับโรงเรียนอื่นในด้านต่างๆ ซึ่งโรงเรียนจะมีการเทียบเคียงกับโรงเรียนต้นแบบ โดยโรงเรียนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นโรงเรียนต้นแบบเข้าสู่ระบบสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงเต็มรูปแบบ เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายจัดการศึกษาร่วมกัน มีการสร้างนวัตกรรมทดแทน เช่น การออกแบบระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ...”

ปัญหาด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...จะเป็นปัญหาในเรื่องของการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ด้วยผู้บริหาร และหัวหน้างานมีภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก...”

สภาพปัจจุบันด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

“...ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำและรู้จักวางแผนกลยุทธ์ โดยมีการตั้งเป้าหมาย ที่ชัดเจน เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผน กำหนดงานและมีผู้รับผิดชอบ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม นำมาจัดทำแผนการปฏิบัติการ มีโครงการ มีงาน มีกิจกรรม มีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการมอบอำนาจให้ทำงานเป็นทีม แบ่งหน้าที่รับผิดชอบต่องานที่มอบหมายเพื่อให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้ครูได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนเป็นประจำให้มีความชำนาญและเป็นที่ยอมรับนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มที่ มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างครูและบุคลากรต้นแบบเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

และให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อโรงเรียนเพราะครูคือผู้ขับเคลื่อนโรงเรียนให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จและแก้ปัญหาต่างๆ ของครูได้ โรงเรียนต้องสร้างความเป็นเลิศโดยมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองเก่ง และมีความโดดเด่น มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ผู้บริหารครูและบุคลากร เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ทำให้เป็นบุคคลที่กระตือรือร้นและรอบรู้ อีกทั้งต้องมีความสามารถในเรื่องของเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการออกแบบกระบวนการทำงาน มีความพร้อมทางข้อมูลสารสนเทศ มีการสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านการเรียนการสอน และคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของโรงเรียน มีการปรับปรุงการทำงานตลอดเวลาเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ การรับฟังความต้องการและสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจแก่ทุกฝ่าย โครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของโรงเรียน คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ กระจายอำนาจงานให้หัวหน้าฝ่ายเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ ต้องมีการทำโครงการบางโครงการต้องมีทีมงานข้ามสายงาน ผู้บริหารต้องซื่อสัตย์เป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน การปฏิบัติตามกฎหมายทางการศึกษา ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการมีเหตุผล สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน การสร้างค่านิยมด้านคุณธรรมจริยธรรม สร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ทุกคนรักโรงเรียน มุ่งเน้นการสร้างค่านิยมของความซื่อสัตย์ในโรงเรียน โรงเรียนมีอัตลักษณ์และเอกลักษณ์ที่แสดงความเป็นตัวตนของโรงเรียน ซึ่งทุกคนจะปฏิบัติตามอัตลักษณ์...”

ปัญหาด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

“...การที่โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ โดยเฉพาะในเรื่องของ ICT และ เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อใช้ในการเรียนการสอนให้หลากหลายตามความต้องการของผู้เรียน...”

ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามขอบข่ายภาระงาน

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการงานวิชาการมาเป็นอันดับแรก โดยงานวิชาการประกอบด้วย งานพัฒนาหลักสูตร งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ งานวัดและประเมินผลงานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา งานแนะแนวการศึกษา งานทะเบียนนักเรียน งานวิจัยและพัฒนา งานห้องสมุด งานจัดหาสื่ออุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ งานการประกันคุณภาพภายใน การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม และงานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จุดเด่นของโรงเรียนด้านวิชาการคือโรงเรียนจัดให้มีหลักสูตร 2 โปรแกรมคือหลักสูตรปกติ หลักสูตรเตรียมวิชาชีพ และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ผู้เรียนมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียนและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โครงการทัศนศึกษาทุกภาคเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายนอก ผู้อำนวยการมีการนิเทศติดตามงานด้านวิชาการ มีการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติด้านวิชาการ เพื่อปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน โรงเรียนยึดหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา มีระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...ยังขาดการจัดกิจกรรม/โครงการของผู้เรียน สื่อ นวัตกรรมใหม่ๆ ผลสัมฤทธิ์ด้านกลุ่มภาษาต่างประเทศยังต้องพัฒนา งานประกันคุณภาพของโรงเรียนยังขาดความต่อเนื่อง...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...งานงบประมาณประกอบด้วย งานนโยบายและแผน การจัดสรรงบประมาณ งานธุรการทั่วไป งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี และงานพัสดุและสินทรัพย์ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ โรงเรียนมีหน่วยตรวจสอบภายในของโรงเรียน ไม่เคยมีปัญหาเรื่องทุจริต...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...มีการพิจารณางบประมาณที่นำมาสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานจากต้นสังกัดที่ค่อนข้างช้าด้วยระเบียบปฏิบัติของขั้นตอนต่างๆ...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบุคคล

“...งานบุคคลประกอบด้วย งานพัฒนาบุคลากร งานจัดบุคลากร การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และงานสร้างและบำรุงขวัญบุคลากร เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุน ครูและบุคลากรเป็นผู้เฝ้ารู้หาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบุคคล

“...ครูให้ความสนใจในการทำเอกสารและการทำผลงานของครูมากเกินไป จนบางครั้งมีเวลาให้นักเรียนไม่เต็มที่ ครูและบุคลากรมีภาระงานมาก...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“...งานบริหารทั่วไป เป็นงานที่สนับสนุน งานวิชาการ งานงบประมาณและงานบุคคล ประกอบด้วย งานอาคารสถานที่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม งานกิจการนักเรียน การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานสัมพันธ์ชุมชน โรงเรียนมีโครงการอบรมดนตรีไทยสำหรับเด็กและเยาวชนและตั้งวงดนตรีไทยและโครงการธนาคารขยะ...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“...กิจกรรมต่างๆ ของนักเรียนยังไม่หลากหลายและปัจจุบันโรงเรียนมีหลักสูตร 2 โปรแกรมการจัดกิจกรรมต้องตอบสนองความต้องการของนักเรียนให้มากขึ้น...”

สภาพปัจจุบันด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“...การเตรียมการโดยการสร้างจิตสำนึก สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน แต่งตั้งคณะทำงานกำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดโครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด งบประมาณและระยะเวลาการดำเนินงาน นิเทศกำกับติดตามประเมินผลปฏิบัติงาน สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผล...”

ปัญหาด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“...การที่ผู้บริหารจะนำวิธีการใดที่เป็นสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในสถานศึกษานั้น ย่อมที่คนที่รับฟัง และคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสร้างความรู้ความเข้าใจจึงถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ...”

สภาพปัจจุบันด้านเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จ

“...ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ ของโรงเรียนสอดคล้องกับทุกฝ่าย สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้ดี สามารถจะใช้ ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทีมงาน ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบและกระบวนการบริหารจัดการที่ดี เช่นระบบการ บริหารวิชาการ ระบบการบริหารทั่วไป ระบบการปกครอง ระบบส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระบบวัดและประเมินผลระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน สร้างจิตสำนึกของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้มีความรักดีต่อโรงเรียน การมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างแรงจูงใจให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร รับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และที่สำคัญต้องได้รับการ สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดด้วย...”

ปัญหาด้านเงื่อนไขไปสู่ความสำเร็จ

“...การที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จนั้น จะต้องร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและ ครู ซึ่งการพัฒนาครูแต่ละคนต้องใช้เวลา...”

สภาพปัจจุบันด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

“...การขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและค่านิยมส่วนบุคคลของครูไม่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา...”

สถานศึกษาที่ 2

สภาพปัจจุบันด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติได้ มีการ ปฏิบัติงานที่เกินกว่าเป้าหมาย มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้ มีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จสามารถไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องมีความสามารถบริหารงานที่ทุกฝ่าย ยอมรับ สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้ ยึดหลักการกระจายอำนาจโดยมี คณะกรรมการโรงเรียน มีการกระจายอำนาจให้ครูตัดสินใจและโครงสร้างของสถานศึกษาต้องมีสาย บังคับบัญชาควรสั้นลงและให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการรับฟังความต้องการและความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย มีการทำงานเป็นทีม ให้ทีมงานตัดสินใจแก้ไขปัญหาพร้อมกันโดยการใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน การทำงานต้องมีการไว้วางใจ มีการสร้างแรงจูงใจและสร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็น เจ้าของของโรงเรียน มีการให้รางวัล ต้องพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดค้นหา วิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ มุ่งเน้นเทคโนโลยี และสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ซึ่งก็คือนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมของครู นวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียน เพราะ Best Practices เป็นวิธีการใหม่ๆ ที่สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษา เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษา ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่ตอบสนองความคาดหวัง ของชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน และเป้าหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประสบความสำเร็จ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ...”

ปัญหาด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...โรงเรียนมีหลักในการบริหารเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จหรือผลสัมฤทธิ์ อยู่แล้วแต่บางครั้งครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปได้ช้า...”

สภาพปัจจุบันด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...โรงเรียนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนคือ เพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และ ให้ทุกฝ่ายพอใจ...”

ปัญหาด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...การยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ซึ่งจะต้องทำให้ทุกฝ่ายพอใจ ซึ่งบางครั้งยังมีความขัดแย้งในการทำงาน...”

สภาพปัจจุบันด้านบริบท

“...โรงเรียนจะมีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพมีการบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่าให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา ครูมีผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ และจำนวนเพียงพอทำให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่น...”

ปัญหาด้านบริบท

“...บางครั้งโรงเรียนจะพบปัญหาที่เกิดจากสถานการณ์ทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรท้องถิ่น ทำให้ขาดความต่อเนื่องทางนโยบายการศึกษา

สภาพปัจจุบันด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...วิธีการบริหารโรงเรียนควรมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค โรงเรียนควรจะประเมินตนเองว่าตอนนี้เราอยู่ตรงจุดไหนและเราจะไปในทิศทางไหน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติและระยะเวลาตามโครงการของแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การปฏิบัติตามแผนและวิธีการที่กำหนดไว้ ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วงตามเป้าหมาย จากนั้นมีการวัดและประเมินควบคุมกำกับติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ต้องติดตามดูผลการทำงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานดังกล่าวให้ไปสู่ทิศทางที่ต้องการ โดยการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

เพื่อให้ผลของงานดีกว่าเดิม มีการเทียบเคียงกับสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ โดยโรงเรียนเข้าโครงการโรงเรียนต้นแบบเข้าสู่ระบบสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงเต็มรูปแบบ ได้รับความช่วยเหลือในเรื่องการจัดการเรียนการสอน ให้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับคุณภาพทางการศึกษา...”

ปัญหาด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...ส่วนใหญ่ในเรื่องของการควบคุมกำกับติดตาม โรงเรียนได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ แต่ในบางครั้งการติดตามในแต่ละโครงการอาจใช้เวลาแตกต่างกัน บางโครงการมีความเร่งด่วนต้องใช้เวลาไปกับบางโครงการจึงทำให้เหมือนว่าในบางโครงการให้ความใส่ใจในรายละเอียดน้อย...”

สภาพปัจจุบันด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

“...ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำต้องมีการตั้งเป้าหมายว่าจะไปในทิศทางใด ก่อนจะตั้งเป้าหมายนั้นต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาแล้วนำมาวางแผนผู้บริหารควรมีความสามารถในการคาดคะเนและนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ที่ แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปี และมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ จัดโครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของโรงเรียน ลำดับขั้นตอนในโครงสร้างโรงเรียนจะไม่มากจนเกินไป ลดความล่าช้า เกิดความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ มีการสื่อสารที่ชัดเจน มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ สร้างครูและบุคลากรต้นแบบในโรงเรียนที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น ให้ครูปฏิบัติงานเต็มศักยภาพเต็มความสามารถโดยมีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ให้มีส่วนร่วมในการทำงานโดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ เพราะครูคือผู้มีส่วนที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ สร้างแรงจูงใจให้ครูเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความสุขและความพึงพอใจแก่ครูและบุคลากร ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานและมีความชำนาญในงานของตนเอง วิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ ต้องผลิตองค์ความรู้ ใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงาน ระบบสารสนเทศพร้อมใช้งานและมีเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้และสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ครูและบุคลากรทุกคนต้องแสวงหาวิธีแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นำปัญหาทุกอย่างมาจัดลำดับความสำคัญ ค่อยๆ แก้ปัญหาจนหมดไปซึ่งถือว่าเป็นการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมหรือโมเดลที่เป็นของโรงเรียน มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการ สร้างความพึงพอใจต่อผู้ที่มารับบริการ การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านการเรียนการสอน ความพึงพอใจในที่นี้จะต้องเป็นความพึงพอใจของบุคคลภายในซึ่งได้แก่ นักเรียน ครูและบุคลากร และบุคคลภายนอกคือ ผู้ปกครอง ชุมชน ต้องรับฟังปัญหา ความต้องการ และสร้างความพึงพอใจโดยมีการวัดความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมต่างของโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีแก่พวกเขาเหล่านั้นด้วยโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่างๆ หรือมีการตั้งเครือข่ายผู้ปกครองของโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งหากสิ่งใดเกิดปัญหา ทุกฝ่ายจะได้ช่วยกันปรับปรุงพัฒนา ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรมมีความ

ชื่อเสียงและกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร โรงเรียนต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม การอยู่ร่วมกันกับคนหมู่มาก จำเป็นต้องมีกฎระเบียบและข้อบังคับ หลักความโปร่งใส ผู้บริหาร ครู และบุคลากรต้องไว้วางใจกัน ให้ข้อมูลที่เป็นจริงชัดเจนในทุกเรื่อง มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม หลักการมีส่วนร่วม ต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารและครูทุกคนต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ เพราะผู้ปกครองฝากความหวังไว้กับโรงเรียน หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงงบประมาณอย่างรู้คุณค่า หลักคุณธรรม ควรยึดถือความถูกต้องดีงาม ผู้บริหาร ครูและบุคลากรต้องสำนึกในหน้าที่ มีความจริงใจ ขยันปฏิบัติงาน รวมถึงต้องทำทุกอย่างให้เป็นวัฒนธรรมของโรงเรียนสร้างค่านิยมของความซื่อสัตย์และความรักในโรงเรียน สร้างค่านิยมของครูและบุคลากรที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน...”

ปัญหาด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

“...องค์ประกอบของการเป็นโรงเรียนขีดสมรรถนะสูงนั้น ครูและบุคลากรถือว่ามีความสำคัญ แต่หากครูมีความขัดแย้งอาจทำให้การทำงานย่อมมีความล่าช้า ซึ่งในผู้บริหารไม่สามารถที่จะแก้ปัญหาของบุคลากรให้ทุกฝ่ายมีความพึงพอใจร่วมกัน...”

ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียน งานวิชาการของโรงเรียนจะประกอบด้วยการพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร การนิเทศการสอนการจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ งานวัดและประเมินผล งานประกันคุณภาพการศึกษา งานส่งเสริมวิชาการ งานวิจัย งานโครงการทางวิชาการ และงานธุรการวิชาการ จุดเด่นของโรงเรียนคือ การที่ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ กีฬาและภาษาจีน และเป็นโรงเรียนต้นแบบที่มีระบบการเรียนการสอนแบบสาธิตโดยใช้ระบบการบริหารของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง โรงเรียนมีความพร้อมด้านสื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีในการนำมาสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โครงการทัศนศึกษาทุกภาคเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายนอกผู้อำนวยการจะมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ดูแล นิเทศ ติดตามงานด้านวิชาการ โรงเรียนยึดหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยเพิ่มเติมสาระท้องถิ่น ให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัย มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน มีระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น โรงเรียนให้ชุมชนมาใช้สถานที่และสนับสนุนให้ครูเป็นวิทยากรที่อื่นด้วย...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...ผู้เรียนยังมีผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาภาษาไทยและภาษาอังกฤษและทักษะทางด้านกระบวนการคิดของผู้เรียนยังไม่ดีพอ...”



สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...งานงบประมาณประกอบด้วย งานวางแผนงบประมาณประจำปี งานงานระดมทรัพยากร งานการเงินและบัญชี และงานพัสดุและครุภัณฑ์ การบริหารงบประมาณมีความโปร่งใส และตรวจสอบโดยหน่วยตรวจสอบภายในของโรงเรียน...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...มีการพิจารณางบประมาณที่ค่อนข้างช้าในบางครั้ง ด้วยเพราะมีระเบียบปฏิบัติที่ค่อนข้างมาก...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบุคคล

“...งานบุคคลประกอบด้วย การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานจัดสรรบุคลากร งานทะเบียนบุคลากรงานสวัสดิการบุคลากร และงานพัฒนาบุคลากร ครูและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน และได้รับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ครูมีการสอนที่ตรงตามวิชาเอก โท บุคลากรได้รับรางวัลผู้บริหารดีเด่น และครูสอนดี...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบุคคล

“...ครูต้องทำเอกสาร ประกอบกับจำนวนครูมีอยู่อย่างจำกัด ทำให้การทำงานไม่ค่อนเวลา เวลาในการสอนซ่อมเสริมของครูไม่พอ ทำให้ไม่สามารถพัฒนานักเรียนได้เต็มศักยภาพ ยังขาดระบบการกำกับติดตาม การปฏิบัติงานของครู ยังขาดทักษะการบริหารจัดการโครงการที่ดี ...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“...งานบริหารทั่วไป ได้แก่ งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานกิจการนักเรียน การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานรักษาความปลอดภัย งานอาคารสถานที่ งานความสัมพันธ์ชุมชน และงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น โรงเรียนมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ และโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ”....

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“... เด็กเพิ่มขึ้น อาคารสถานที่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ...”

สภาพปัจจุบันด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“...การเตรียมการโดยการสร้างความตระหนัก สร้างความรู้ความเข้าใจกับทุกฝ่าย ควรมีการประเมินความพร้อมของโรงเรียนด้วย กำหนดเป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัด การดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบที่วางไว้ สรุปผลการดำเนินงานโดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ...”

ปัญหาด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“....การสร้างความรู้ความเข้าใจ ต้องใช้เวลา ต้องให้ครูและบุคลากรทุกฝ่ายยอมรับในการเปลี่ยนแปลง...”

สภาพปัจจุบันด้านเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา

“...ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทีมงาน ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบที่เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ละระบบจะมีกระบวนการต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยชุดกิจกรรม ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ระบบที่ดีจะมีข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งให้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ ทำให้โรงเรียนพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง สร้างจิตสำนึกของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ สร้างความพึงพอใจต่อครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านคุณภาพโรงเรียน พัฒนาบุคลากร ให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียน กระตุ้นจูงใจในครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งนี้การทำงานทุกอย่างในสถานศึกษาต้องได้รับความช่วยเหลือจากต้นสังกัด...”

ปัญหาด้านเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา

“...บางครั้งครูและบุคลากรไม่ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน...”

สภาพปัจจุบันด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษา

“...การขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ที่ไม่เพียงพองบประมาณที่ล่าช้าทำให้การบริหารจัดการไม่เป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการ...”

สถานศึกษาที่ 3

สภาพปัจจุบันด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและเป็นผู้นำ มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ มีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา มีการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานทั้งด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีการกำกับติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน มีการกระจายอำนาจให้มากที่สุดมีคณะกรรมการ ให้อำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน กระจายและมอบอำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ (Empowerment) เช่นมีหัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้าฝ่ายต่างๆ มากขึ้น ให้โครงสร้างของโรงเรียนมีลักษณะในแนวราบ สายบังคับบัญชาไม่เพิ่มขึ้นตอนจนเกินไป มีความเป็นทางการต่ำ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หากเวลาที่ทำโครงการต่างๆ อาจจะมีการระดมสมองเป็นทีมเฉพาะกิจ ต้องสร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลกับทีมงาน สร้างความไว้วางใจการทำงานร่วมกันตั้งแต่ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจร่วมประเมินผล ร่วมแก้ปัญหาและร่วมรับผลประโยชน์ร่วมกัน มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการทำงาน และผลดำเนินงานของสถานศึกษา ผู้บริหารสามารถบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องมีการพัฒนาครูและบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรมีความพร้อมในทุกด้าน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจัดเก็บอย่างเป็นระบบโรงเรียนจะมีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และงานธุรการ ที่มีความถูกต้อง ทันสมัย เป็นระบบทำให้สะดวก รวดเร็ว ในการค้นหาข้อมูล และมีความต่อเนื่อง โรงเรียนต้องมุ่งมั่นในเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูกิจค้นนวัตกรรมใหม่ มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สร้างสิ่งใหม่ๆ เช่น กระบวนการจัดการเรียน การรู้ วิธีการทำงานระบบการทำงานที่รวดเร็วทันเวลา ให้การบริการที่ดีแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการใช้

สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สร้างเครือข่ายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ช่วยเหลือ และทำงานร่วมกัน เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง และหน่วยงานภายนอกโรงเรียน...”

ปัญหาด้านหลักการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...โรงเรียนจะเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน แต่ในบางครั้งความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน...”

สภาพปัจจุบันด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...โรงเรียนมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนคือ เพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น และ ให้ทุกฝ่ายพอใจ...”

ปัญหาด้านวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา

“...การสร้างความปลอดภัยให้ทุกฝ่ายอาจจะทำได้ไม่ทุกเรื่อง...”

สภาพปัจจุบันด้านบริบท

“...โรงเรียนมีเป้าหมายสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ ลงทุนทางการศึกษาที่ดีกว่าโดยเฉพาะด้านครูและบุคลากรต้องเลือกคนเก่งเข้ามาทำงานและเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน โดยต้องไม่ทอดทิ้งครูเก่า ต้องส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย และต้องสามารถบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นนักเรียนสำคัญที่สุด การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสื่อ / อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน...”

ปัญหาด้านบริบท

“.....ความขัดแย้งมีทั้งภายในและภายนอก แต่ส่วนใหญ่เป็นความขัดแย้งภายในในเรื่องความคิดเห็น ดังนั้นต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ชัดเจน...”

สภาพปัจจุบันด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...มีการวิเคราะห์สภาพการณ์ โดยการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และรวบรวมปัญหา ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาดูว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค จากนั้นโรงเรียนจะต้องประเมินตนเองว่าขณะนี้เราอยู่ตรงไหน และเราจะไปสู่จุดไหน จะต้องทำอะไรถึงจะไปถึงได้ จากนั้นโรงเรียนควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ในแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ วิธีการปฏิบัติและระยะเวลาตามโครงการของแผนปฏิบัติการ มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสร้างการยอมรับในความคิดเห็นของทุกฝ่าย มีการสื่อสารตามในระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารระหว่างครูและบุคลากรในหน่วยเดียวกัน มีการสื่อสารข้ามสายงานในแต่ละฝ่ายงาน ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่

จะต้องปรับปรุง แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ และมีการเทียบเคียงตนเองกับโรงเรียนอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งโรงเรียนได้นำรูปแบบของโรงเรียน Smart School มาใช้ในโรงเรียน มีการเทียบเคียงตามเกณฑ์ การประเมินของโรงเรียน Smart School และมีการสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและให้ รางวัลตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรม ซึ่งโรงเรียนจะมีการประกวดนวัตกรรมของครูและบุคลากร ภายในโรงเรียนและส่งแข่งขันภายนอก...”

ปัญหาด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

“...บางครั้งการติดตามไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เนื่องจากบางโครงการมีกิจกรรมใน โครงการค่อนข้างมาก บางมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทำให้บางกิจกรรมทำไม่ครบ...”

สภาพปัจจุบันด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูง

“...โรงเรียนต้องมีแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือต้องสามารถ คาดการณ์อนาคตและสามารถทำแผนกลยุทธ์ได้โดยตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าสถานศึกษาต้องการจะทำ อะไร จะไปในทิศทางใดเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน ต้องมีการวิเคราะห์ องค์การ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของโรงเรียน เพื่อวางแผน ทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน จากนั้นกำหนดวิสัยทัศน์ที่ ชัดเจน พันธกิจ เป้าหมายและกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของ โรงเรียนและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับโรงเรียนผู้บริหารต้องสามารถนำกล ยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ กำหนด มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือเรียกว่าง่ายๆ ว่าผู้บริหารสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการได้ และมีการต้องทำแผนบริหารความเสี่ยงของโรงเรียน เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง เพราะสถานการณ์ปัจจุบันเป็นพลวัต คือมีความเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาดังนั้นการจัด โครงสร้างต้องมีความคล่องตัวสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน มีการกระจายอำนาจให้แก่ฝ่ายต่างๆ ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเอาใจ ใส่การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร ต้องรู้ว่าครูและบุคลากรแต่ละคนมีความถนัด มีความสามารถ ในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแก้ปัญหาของครูและบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่ เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ควรมองทุกอย่างเป็นระบบ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ ว่า ผู้บริหารจะสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มที่ได้อ ย่างไร ต้องรู้จักสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าสิ่งที่ พวกเขาคาดหวัง โดยการให้รางวัล ซึ่งรางวัลในที่นี้อาจเป็นรางวัลที่เป็นทรัพย์สิน หรือรางวัลที่เป็น ตำแหน่ง และต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ด้วย ให้ทุกคนมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจในทีมงานทำให้เกิดความรับผิดชอบ ของทุกฝ่าย ให้ทุกคนรู้สึกว่าการที่โรงเรียนประสบความสำเร็จนั้นเพราะความร่วมมือ ร่วมใจของทุก คน นอกจากนี้ จะต้องพัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ สูงขึ้นและมีความพร้อมและมีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศนั้นโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรมุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรมีความสามารถเพิ่มมากขึ้น และสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในโรงเรียนที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและเป็นต้นแบบเพื่อให้ครูมีความกระตือรือร้นเรียนรู้ที่จะทำงาน กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกกว้างงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรควรมีความรอบรู้ในงานของสถานศึกษา มีวิธีการให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น สร้างค่านิยมให้บุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยสามารถตัดสินใจในการวางและการประเมินผล สร้างจิตสำนึกการทำงานเป็นทีม มีทีมข้ามสายงานและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในโรงเรียน ใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่หรือที่เรียกว่านวัตกรรมใหม่ๆ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม โรงเรียนต้องยึดถือเรื่องคุณภาพเป็นสำคัญ การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของโรงเรียน ต้องคำนึงถึงการบริการเป็นหลักควรมีการรับฟังความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความไว้วางใจโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยมในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จ เน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนคุณภาพของโรงเรียนจะเกิดได้อย่างยั่งยืนต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โครงสร้างองค์การต้องสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของโรงเรียน คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้ กระจายอำนาจงานให้หัวหน้าฝ่ายเพื่อความสะดวกในการบริหารจัดการ การสร้างความไว้วางใจในโรงเรียนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะตัวผู้บริหารเองผู้บริหารควรมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร สร้างค่านิยมของความซื่อสัตย์ การเปิดเผยและความโปร่งใสในโรงเรียน มีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ความสุจริต ยุติธรรม การรับฟังปัญหาทุกๆ ฝ่าย การระดมความคิดในการมีส่วนร่วมบริหารโรงเรียน และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันมีความรักในโรงเรียนและรับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งโรงเรียนควรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน โดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียนให้สะอาดน่าอยู่ โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมที่ดี โรงเรียนต้องมุ่งเน้นในสิ่งที่โรงเรียนมีความโดดเด่น สร้างจุดแข็งของโรงเรียนและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของโรงเรียน เพื่อสร้าง Best Practice ของโรงเรียน สร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์...”

ปัญหาด้านองค์ประกอบของสถานศึกษาที่จะเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูง

“...บางครั้งครูและบุคลากรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนไม่ตรงกัน ย่อมมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง สิ่งสำคัญหากโรงเรียนจะได้ชื่อว่ามีขีดสมรรถนะสูง ต้องมีครู บุคลากรที่มุ่งมั่นต่อเรียนรู้ แต่บางครั้งครูเก่าๆ ไม่ค่อยยอมรับวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ อีกทั้งบางครั้งยังขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน...”

ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามขอบข่ายภาระงาน 4 ด้าน

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับงานวิชาการอย่างมาก งานวิชาการจะประกอบด้วย งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ งานนิเทศ งานแนะแนว งานทะเบียน งานวัดประเมินผล งานสอนซ่อมเสริม งานประกันคุณภาพ งานพัฒนาสื่อและเทคโนโลยี และงานวิจัย และพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนคือ โรงเรียนมีหลักสูตรโครงการโรงเรียนคุณภาพมาตรฐาน (SMART SCHOOL) มีการทำโครงการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ของนักเรียน จำแนกความรู้ความสามารถของนักเรียน ส่งผลให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามมาตรฐาน มีการจัดบรรยากาศห้องเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ มีการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้าน มีโครงการออมทรัพย์เป็นการฝึกวิธีการฝาก ถอนเงินในระบบธนาคาร ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงร่วมกับผู้อื่นทั้งในและนอกสถานศึกษา มีโครงการทัศนศึกษาทุกภาคเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายนอก โรงเรียนได้รับรางวัลระดับชาติหลายรางวัล ผู้อำนวยการจะเป็นผู้อนุมัติแผนงานด้านวิชาการ มีการกำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามงานด้านวิชาการด้วยตนเอง ให้ครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โรงเรียนยึดหลักสูตรตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมให้ครูทำงานวิจัย มีระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษาของท้องถิ่น...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านวิชาการ

“...ผู้เรียนมีผลการทดสอบระดับชาติในบางกลุ่มสาระยังไม่ดีพอได้แก่ กลุ่มสาระภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ยังไม่มีนโยบายในการวัดและประเมินข้อสอบอย่างเป็นระบบ สื่อและเทคโนโลยีบางอย่างยังไม่เหมาะสม...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...งานงบประมาณประกอบด้วย งานนโยบายและแผนงาน งานเสนอและ งานจัดสรรงบประมาณ งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา งานบริหารการเงินและบัญชี และงานบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ สถานศึกษามีความพร้อมในเรื่องของงบประมาณ การบริหารงบประมาณเป็นไปด้วยความสะดวกและคล่องตัว มีการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านงบประมาณ

“...มีการจ่ายเงินล่าช้าในบางครั้ง...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบุคคล

“...งานบุคคลประกอบด้วย งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ งานวินัยและการรักษาวินัย และการออกจากราชการ ครูรู้เป้าหมายของการจัดการศึกษาทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการสอนตรงวิชาเอก โท และใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้ารับการอบรม การศึกษาต่อ การบริหารงานบุคคลยึดหลักที่ว่า คนเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนเกิดความสำเร็จ โรงเรียนสามารถคัดเลือกคนที่

เหมาะสมกับงานมีศักยภาพสูงมาเป็นครูและบุคลากรต่างๆ ในโรงเรียน สอดคล้องกับความต้องการ และความเป็นของโรงเรียน...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบุคคล

“...ครูใหม่ๆ ยังไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น แต่ให้ความร่วมมือกับผู้บริหารดีมาก...”

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“...งานบริหารทั่วไป ถือว่าเป็นงานที่ส่งเสริมงานอื่นในโรงเรียนให้มีความสมบูรณ์ ได้แก่ งานธุรการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานประสานกับหน่วยงานภายนอก งานกิจการนักเรียน การรับนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานความสัมพันธ์กับชุมชน มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาท้องถิ่น เพื่อบริหารนำไปเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น...”

ปัญหาการปฏิบัติงานของการบริหารงานด้านบริหารทั่วไป

“...ทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางตลาด นักเรียนที่เดินทางมาบางส่วนนำเงินค่าขนมไปซื้อของเล่นหรือเล่นเกมจนหมด ก่อนถึงโรงเรียนทุกวัน...”

สภาพปัจจุบันด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“...สร้างความตระหนัก ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก สร้างความร่วมมือ ศึกษาวัตถุประสงค์ของรูปแบบ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ การจัดสรรงบประมาณและกรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน กำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา จัดทำข้อมูลสารสนเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และรายงาน...”

ปัญหาด้านขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาไปใช้

“...การชี้แจงสร้างความเข้าใจ ต้องมีความชัดเจน หากไม่ชัดเจนจะขาดความร่วมมือ...”

สภาพปัจจุบันด้านเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา

“...การบริหารงานของท้องถิ่นต้องได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นด้วย เช่นเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้บริหารต้องเตรียมการเชิงรุก อาทิ ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผู้บริหารต้องแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียนได้ สามารถจะใช้ประโยชน์ทรัพยากรในโรงเรียนเช่น ครู บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ที่สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจให้แก่ทุกฝ่าย มีระบบและกระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีระบบหลัก และระบบสนับสนุน เช่น ระบบบริหารจัดการ ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบเรียนรู้ในโรงเรียน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ระบบสารสนเทศ ระบบชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น การจะมีระบบและกระบวนการที่ดีนั้น ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่นและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างจิตสำนึก

ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน สร้างความพึงพอใจต่อครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านคุณภาพโรงเรียน มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานในโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กระตุ้นจูงใจในครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน...”

ปัญหาด้านเงื่อนไขความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษา

“...ความสำเร็จของโรงเรียนนั้นต้องพัฒนาครูและบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ แต่ในบางครั้งสามารถพัฒนารวดเร็วได้กับครูเพียงบางกลุ่มแต่บางกลุ่มต้องใช้เวลา...”

สภาพปัจจุบันของเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคของการบริหารสถานศึกษา

“...การรับรู้ของผู้บริหารและครู บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บางครั้งไม่ตรงกันต้องมีการสื่อสารที่ดี...”

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์เนื้อหาและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนารูปแบบได้ดังนี้

GRAD VRU



ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบจากโรงเรียนกรณีศึกษา

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ<br>ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท   |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 ด้านหลักการจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p>1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ</p> <p>(1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย</p> <p>(2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>(4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>(5) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์</p> <p>(6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</p> | <p>- ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะทางการบริหารจัดการของผู้บริหารโดยมีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายของโรงเรียน</p> <p>- การบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายเพราะแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน จะต้องให้อยู่ในจุดที่ทุกฝ่ายยอมรับ</p> <p>- ผู้บริหารต้องบริหารงานโดยใช้สารสนเทศ</p> <p>- จัดโครงสร้างให้สามารถปรับเปลี่ยนได้</p> <p>- สร้างเครือข่ายภายนอกสถานศึกษา</p> | <p>- ผู้บริหารต้องมี</p> <p>ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติได้</p> <p>- ต้องมีความสามารถบริหารงานที่ทุกฝ่ายยอมรับสามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้</p> <p>- ต้องพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถ</p> | <p>- ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและเป็นผู้นำ มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ</p> <p>- มีการวางแผนกลยุทธ์และนโยบายของสถานศึกษา</p> <p>- ผู้บริหารสามารถบริหารงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>- มีการพัฒนาครูและบุคลากรโดยการจัดอบรมให้ครูและบุคลากรมีความพร้อมในทุกด้าน</p> <p>- มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจัดเก็บอย่างเป็นระบบ</p> | <p>1.1.1 หลักการด้าน <u>การมีสมรรถนะบริหารจัดการ</u></p> <p>(1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย</p> <p>(2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>(4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน</p> <p>(5) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์</p> <p>(6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 ด้านหลักการจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา  |  |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| <p>7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์(ภายนอก 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>(1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา</p> <p>(2) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น</p> <p>(3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก</p> | <p>- ใช้เทคโนโลยีและส่งเสริมให้ครูกิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อออกแบบกระบวนการทำงานที่ดี</p> | <p>- มุ่งเน้นเทคโนโลยีและสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งก็คือนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมของครู นวัตกรรมของผู้บริหาร</p> <p>- พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ</p> | <p>- มุ่งเน้นในเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>- มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูกิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) สร้างสิ่งใหม่ๆ เช่น กระบวนการจัดการเรียน การเรียนรู้</p> <p>- มีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> | <p>บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก</p> <p>1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม</p> <p>(1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา</p> <p>(2) มีความคิดสร้างสรรค์ เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>(3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 ด้าน หลักการจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา   |  |  | สรุปองค์ประกอบ จากแนวคิดทฤษฎี และจากโรงเรียน กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>1.1.3 <u>หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</u></p> <p>(1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>(2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์</p> <p>(3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน</p> <p>1.1.4 <u>หลักการด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม</u></p> <p>(1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา</p> <p>(2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบ</p> | <p>- มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีการปฏิบัติงานที่เกินกว่าเป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ</p> <p>- มีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>- มีการทำงานทันเวลากับความต้องการของทุกคนที่เกี่ยวข้อง</p> | <p>- มีการปฏิบัติงานที่เกินกว่าเป้าหมายมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ</p> <p>- มีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>- มีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>- มุ่งสู่ความสำเร็จ</p> | <p>- ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของตนเองให้ได้ตามมาตรฐานทั้งด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness)</p> <p>- มีการกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ มีตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน</p> <p>- มีวิธีการทำงานระบบการทำงานที่รวดเร็วทันเวลา</p> | <p>1.1.3 <u>หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</u></p> <p>(1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>(2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์</p> <p>(3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท           |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 ด้านหลักการจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง                                  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |   |
| การทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี | - สร้างความไว้วางใจ ให้ครูและบุคลากร<br>- ต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้<br>- ให้รางวัลตอบแทน ซึ่งการให้รางวัลอาจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงินและเป็นตำแหน่งงาน | - การทำงานต้องมีการไว้วางใจกัน<br>- มีการให้รางวัลที่เหมาะสมเป็นธรรม  | - มีความไว้วางใจในโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง<br>- มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา<br>- มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา<br>- โรงเรียนต้องส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ครูนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน | 1.1.4 <u>หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม</u><br>(1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครูบุคลากร ผู้เรียนภายในสถานศึกษา<br>(2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี |
| 1.1.5 <u>หลักการด้านการมีส่วนร่วม</u><br>(1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน<br>(2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิด  | - ผู้บริหารมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า เอกชน   | - ให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีการรับฟังความต้องการและความคิดเห็นของทุกๆ ฝ่าย | - ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หากเวลาที่ทำโครงการต่างๆ อาจจะมีการระดมสมองเป็นทีมเฉพาะกิจ  | 1.1.5 <u>หลักการด้านการมีส่วนร่วม</u><br>(1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน   |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ<br>ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท  |   |  |  |   |
|---|---|--|--|---|
| องค์ประกอบ<br>ส่วนที่ 1 ส่วน<br>นำ 1.1 ด้าน<br>หลักการจาก<br>แนวคิดทฤษฎี<br>และเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา  |  |  | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>ความรู้สึกเป็นเจ้าของ<br/>สถานศึกษา<br/>ร่วมกัน<br/>(3) มีการ<br/>พิจารณาทั้ง<br/>กระบวนการโดย<br/>นำปัญหา<br/>วิเคราะห์สาเหตุ<br/>และแก้ไขร่วมกัน</p> | <p>- มีการทำงาน<br/>เป็นทีม บางครั้ง<br/>ต้องมีการทำงาน<br/>ข้ามสายงาน<br/>- สร้างแรงจูงใจ<br/>ให้ครูและ<br/>บุคลากรให้ทุก<br/>คนมีส่วนร่วม<br/>และเกิด<br/>ความรู้สึกเป็น<br/>เจ้าของ<br/>- มีการแก้ปัญหา<br/>ต่างๆร่วมกัน<br/>- กระจายอำนาจ<br/>โดยให้มี<br/>คณะกรรมการ<br/>สถานศึกษาเข้า<br/>มาจัดการศึกษา<br/>- ยึดหลักการ<br/>กระจายอำนาจ<br/>มอบอำนาจ ตาม<br/>โครงสร้างการ<br/>บริหารให้ครู</p> | <p>- ยึดหลักการ<br/>กระจายอำนาจ<br/>โดยมี<br/>คณะกรรมการ<br/>โรงเรียน<br/>- มีการกระจาย<br/>อำนาจให้ครู<br/>ตัดสินใจและ<br/>โครงสร้างของ<br/>สถานศึกษา<br/>- โครงสร้าง<br/>ของ<br/>สถานศึกษา<br/>ต้องมีสาย<br/>บังคับบัญชา<br/>ควรสั้นลง</p> | <p>- ต้องสร้าง<br/>แรงจูงใจการ<br/>ทำงานร่วมกัน<br/>ตั้งแต่ ร่วมวางแผน<br/>ร่วมตัดสินใจร่วม<br/>ประเมินผล ร่วม<br/>แก้ปัญหาและร่วม<br/>รับผลประโยชน์<br/>ร่วมกัน<br/>- มีการกระจาย<br/>อำนาจให้มากที่สุด<br/>มีคณะกรรมการ<br/>โรงเรียน<br/>- ให้อำนาจการ<br/>ตัดสินใจในการ<br/>ปฏิบัติงาน<br/>กระจายและมอบ<br/>อำนาจสู่ผู้ปฏิบัติ<br/>(Empowerment)<br/>เช่น มีหัวหน้ากลุ่ม<br/>สาระ หัวหน้าฝ่าย<br/>ต่างๆ มากขึ้น</p> | <p>(2) สร้างให้ครูและ<br/>บุคลากรเกิดความรู้สึก<br/>เป็นเจ้าของสถานศึกษา<br/>ร่วมกัน<br/>(3) มีการพิจารณาทั้ง<br/>กระบวนการโดยนำ<br/>ปัญหาวิเคราะห์<br/>สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน<br/><u>1.1.6 หลักการกระจาย<br/>อำนาจ</u><br/>(1) กระจายอำนาจ<br/>มอบอำนาจ ตาม<br/>โครงสร้างการบริหาร<br/>เพื่อให้ครูและบุคลากร<br/>สามารถตัดสินใจได้<br/>(2) กระจายอำนาจใน<br/>ลักษณะการมี<br/>คณะกรรมการ<br/>สถานศึกษา<br/>(3) โครงสร้างของ<br/>สถานศึกษาต้องมีสาย<br/>บังคับบัญชาควรสั้นลง<br/>และไม่เป็นทางการมาก<br/>เกินไป</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.2 ด้านวัตถุประสงค์จากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา  |  |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา  |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2                            | โรงเรียนที่ 3  |  |
| <p>1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษามีความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว</p> <p>1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ</p> <p>1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น</p> | <p>และบุคลากรสามารถตัดสินใจได้</p> <p>- เพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา</p> <p>- เพื่อสร้างความศรัทธาและความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน</p> | <p>- เพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา</p> | <p>- โครงสร้างของโรงเรียนมีลักษณะในแนวราบ สายบังคับบัญชาไม่เป็นขั้นตอน จนเกินไป มีความเป็นทางการต่ำ</p> <p>- เพื่อสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนให้สถานศึกษา</p> <p>- เพื่อตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <p>1.2 ด้านวัตถุประสงค์</p> <p>1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว</p> <p>1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ</p> <p>1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 บริบทจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา  |  |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p>1.3.1 การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>(1) มีการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของสถานศึกษาที่เข้มแข็ง</p> <p>(2) มีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษาทุกคน</p> <p>(3) มีการเลือกสรรคนดี คนเก่งมาไว้ในสถานศึกษาเพราะจะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ</p> <p>1.3.2 การบูรณาการความต้องการที่แตกต่าง</p> <p>(1) มีการบริหารความขัดแย้งต่างๆ โดยให้ความสนใจความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> | <p>- สร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษาเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ</p> <p>- ให้ทุกคนมีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง</p> <p>- มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม</p> <p>- ส่งเสริมและพัฒนาครูและบุคลากรให้มีคุณภาพ</p> | <p>- โรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ</p> <p>- มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา</p> <p>- มีการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพมีการบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่าให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย</p> <p>- โรงเรียนจะมีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</p> | <p>- โรงเรียนมีเป้าหมายสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ</p> <p>- สามารถบริหารความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย</p> <p>- ลงทุนทางการศึกษาที่ดีกว่าโดยเฉพาะด้านครูและบุคลากรต้องเลือกคนเก่งเข้ามาทำงาน</p> <p>- เห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน โดยต้องไม่ทอดทิ้งครูเก่า ต้องส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพให้เป็นแบบอย่างที่ดี</p> | <p>1.3 ด้านบริบท</p> <p>1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>1.3.2 บริหารความขัดแย้งในองค์กร</p> <p>1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม</p> <p>1.3.5 ลงทุนด้านบุคลากรโดยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>1.3.6 มีวัฒนธรรมมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้บุคลากร</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 บริบทจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |  |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |  |
| <p>(2) มีการลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ให้บริการที่ดีกว่าสถานศึกษาอื่น จะเห็นคุณค่าของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความภาคภูมิใจกับองค์การ</p> <p>1.3.3 การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน</p> <p>(1) มีการบริหารจัดการการเงินที่อย่างคุ้มค่า</p> <p>(2) มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความอดทนต่อความล้มเหลว</p> <p>(3) มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์</p> <p>(4) มีการมอบอำนาจให้ครูและบุคลากรคิดและตัดสินใจ</p> | <p>- โรงเรียนควรมีสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาดีมีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาที่ดี</p> <p>ลักษณะทางกายภาพของสถานศึกษาได้มาตรฐานสื่อ / อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัย</p> <p>- แหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาหลากหลาย</p> | <p>- ครูมีผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพและจำนวนเพียงพอ ทำให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพ</p> <p>ผู้ปกครองมีความเชื่อมั่นมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน</p> | <p>- มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย</p> <p>- การจัดการกระบวนการเรียนรู้เน้นนักเรียนสำคัญที่สุด</p> <p>- การจัดการบรรยากาศการเรียนรู้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีสื่อ / อุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยแหล่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา</p> <p>หลากหลายจะทำให้นักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน</p> | <p>1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ</p> |



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.1<br><u>ด้านวิธีการบริหาร</u><br>สถานศึกษาสู่<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| 2.1.1 <u>การวิเคราะห์</u><br><u>องค์การ (Analysis-A)</u><br>(1) วิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมทั้ง<br>ภายนอกและภายใน<br>องค์การ<br>(2) การกำหนด<br>ขอบเขต และ<br>รวบรวมข้อมูลของ<br>ปัญหา<br>(3) การประเมิน<br>ตนเองโดยวิเคราะห์<br>ช่วงห่าง และการ<br>คาดคะเนช่วงห่างที่<br>จะเกิดขึ้นในอนาคต | - ควรมีการ<br>วิเคราะห์จุด<br>แข็ง จุดอ่อน<br>และวิเคราะห์<br>โอกาส<br>อุปสรรค<br>- คาดคะเนช่วง<br>ห่างเป้าหมาย<br>ในอนาคตและ<br>กำหนดทิศทาง | - มีการ<br>วิเคราะห์จุด<br>แข็ง จุดอ่อน<br>และวิเคราะห์<br>โอกาส<br>อุปสรรค<br>- ประเมิน<br>ตนเองว่าตอนนี้<br>เราอยู่ตรงจุด<br>ไหนและเราจะ<br>ไปในทิศทาง<br>ไหน | - มีการวิเคราะห์<br>สภาพการณ์ โดย<br>การวิเคราะห์<br>ปัญหาต่างๆ และ<br>รวบรวมปัญหาทั้ง<br>ทั้งภายนอกและ<br>ภายในสถานศึกษา<br>ดูว่าสิ่งใดเป็นจุด<br>แข็ง จุดอ่อน<br>โอกาสอุปสรรค<br>- ประเมินตนเอง<br>ว่าขณะนี้เราอยู่<br>ตรงไหน และเรา<br>จะไปสู่จุดไหน<br>จะต้องทำอย่างไร<br>ถึงจะไปถึงได้ | 2.1.1 <u>การวิเคราะห์</u><br><u>องค์การ (Analysis-A)</u><br>(1) วิเคราะห์<br>สภาพแวดล้อมทั้ง<br>ภายนอกและภายใน<br>องค์การ<br>(2) การกำหนด<br>ขอบเขต และรวบรวม<br>ข้อมูลของปัญหา<br>(3) การประเมิน<br>ตนเองโดยวิเคราะห์<br>ช่วงห่าง และการ<br>คาดคะเนช่วงห่างที่<br>จะเกิดขึ้นในอนาคตและ<br>กำหนดทิศทาง |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.1<br>ด้านวิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |   |
| 2.1.2 การวางแผน<br>(Planning-P)<br>(1) การวางแผนใน<br>องค์การโดยกำหนด<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>วัตถุประสงค์<br>เป้าหมายและ<br>กลยุทธ์<br>(2) สร้างตัวบ่งชี้<br>วัดผลการดำเนินงาน                            | - กำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมายและกล<br>ยุทธ์โดยจัดทำ<br>แผน<br>กลยุทธ์<br>- นำกลยุทธ์สู่<br>การปฏิบัติโดย<br>จัดทำแผนปฏิบัติ<br>การประจำปี<br>- กำหนด<br>ผู้รับผิดชอบ<br>งบประมาณและ<br>วัสดุอุปกรณ์ | - กำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมายและ<br>กลยุทธ์ในแผน<br>กลยุทธ์ของ<br>- ครรนำกล<br>ยุทธ์สู่การ<br>ปฏิบัติโดย<br>การจัดทำ<br>แผนปฏิบัติการ<br>ประจำปี | - มีการกำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมายและกล<br>ยุทธ์ในแผนกล<br>ยุทธ์ของโรงเรียน<br>- การนำกลยุทธ์<br>สู่การปฏิบัติโดย<br>การ<br>- กำหนด<br>ผู้รับผิดชอบ<br>งบประมาณและ<br>วัสดุอุปกรณ์<br>- การกำหนด<br>ตัวชี้วัด<br>ความสำเร็จของ<br>โรงเรียน | 2.1.2 การวางแผน<br>(Planning-P)<br>(1) กำหนดวิสัยทัศน์<br>พันธกิจวัตถุประสงค์<br>เป้าหมายและ<br>กลยุทธ์ดำเนินงาน<br>(2) จัดทำแผนปฏิบัติ<br>การประจำปี<br>(3) กำหนด<br>ผู้รับผิดชอบ<br>งบประมาณและวัสดุ<br>อุปกรณ์<br>(4) กำหนดตัวชี้วัด<br>ความสำเร็จการ<br>ดำเนินงาน |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |  |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p>1.3 การสื่อสารสร้าง <u>ความเข้าใจ</u> (Understanding-U)</p> <p>(1) การสื่อสารแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง</p> <p>(2) การสร้างการยอมรับ</p>   | <p>- การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน</p> <p>- มีการสื่อสารชัดเจน เช่นการสื่อสารจากบนลงล่าง เป็นนโยบายอย่างชัดเจน</p> <p>- มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน</p> | <p>- กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์</p> <p>- การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน</p> <p>- มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน</p> <p>- มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครู</p> | <p>- มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน</p> <p>- มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและสร้างการยอมรับในความคิดเห็นของทุกฝ่าย</p> <p>- มีการสื่อสารตามในระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารระหว่างครูและบุคลากร</p> | <p>2.1.3 การสื่อสารสร้าง <u>ความเข้าใจ</u> (Understanding-U)</p> <p>(1) มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน</p> <p>(2) มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและสร้างการยอมรับในความคิดเห็นของทุกฝ่าย</p> <p>(3) มีการสื่อสารตามแนวนอน</p> |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 <u>ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง</u>  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา  |  |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |  |
| <p>2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D)</p> <p>(1) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้และเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน</p> <p>(2) การปฏิบัติการจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2.1.5 การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I)</p> <p>(1) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผล</p> <p>(2) การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้</p> | <p>- ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วง</p> <p>- เก็บข้อมูลเป็นลำดับขั้น</p> <p>- มีการติดตามควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>- มีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลของงานดีกว่าเดิม</p> | <p>- การปฏิบัติตามแผนและวิธีการที่กำหนดไว้</p> <p>- ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วงตามเป้าหมาย</p> <p>- มีการวัดและประเมินควบคุมกำกับติดตามเป็นระยะ</p> <p>- ต้องติดตามดูผลการทำงานว่าเป็นอย่างไรแล้ว</p> | <p>- มีการสื่อสารข้ามสายงานในฝ่ายงาน</p> <p>- ดำเนินงานตามกิจกรรมของโครงการให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย</p> <p>- เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>- มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ</p> <p>- ต้องมีการติดตามควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>- มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง</p> | <p>กำหนดไว้</p> <p>(3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นการสื่อสารระหว่างครูและบุคลากรในหน่วยเดียวกัน</p> <p>(4) มีการสื่อสารข้ามสายงานในแต่ละฝ่ายงาน</p> <p>2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D)</p> <p>(1) การปฏิบัติการจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>(2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.1.5 การควบคุม (Control-I)</p> <p>(1) มีการวัดและประเมิน</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.1<br>ด้านวิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| (3) การให้รางวัล<br>ตอบแทนและ<br>กำหนดมาตรการบาง<br>ประการเพื่อให้มีการ<br>ปรับปรุงผลงาน<br>(4) การสอบทวนผล<br>โดยเทียบค่ากับผู้ที่ดี<br>ที่สุดหรือคู่<br>เปรียบเทียบโดยการ<br>กำหนดหัวข้อการ<br>เทียบเคียง<br>(5) สร้างนวัตกรรม<br>หรือระบบการ<br>ดำเนินการออกแบบ<br>ระบบ | - เปรียบเทียบ<br>ตนเองกับ<br>โรงเรียนอื่นใน<br>ด้านต่างๆ ที่<br>ใกล้เคียงกัน<br>- มีการสร้าง<br>นวัตกรรม<br>ทดแทนเช่นการ<br>ออกแบบระบบ<br>เพื่อเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพ | - การปรับปรุง<br>การปฏิบัติงาน<br>ดังกล่าวให้ไปสู่<br>ทิศทางที่<br>ต้องการโดย<br>การจัดลำดับ<br>ความสำคัญ<br>ของเรื่องที่จะ<br>ต้อง<br>ปรับปรุง มีการ<br>เทียบเคียง มี<br>การปรับปรุง<br>วิธีการ<br>ปฏิบัติงาน<br>เพื่อให้ผลของ<br>งานดีกว่าเดิม | - หาแนวทาง<br>ใหม่ๆ เพื่อ<br>ปรับปรุงวิธีการ<br>ทำงานและ<br>สภาพแวดล้อม<br>ในการทำงานให้<br>ดีขึ้นอยู่เสมอ<br>- มีการ<br>เทียบเคียงตนเอง<br>กับโรงเรียนอื่น<br>เพื่อเพิ่ม<br>ประสิทธิภาพใน<br>การทำงาน<br>- สร้างนวัตกรรม<br>หรือแนวปฏิบัติที่<br>เป็นเลิศ<br>- ให้รางวัลตอบ<br>แทนกับผู้คิดค้น<br>นวัตกรรม | ความก้าวหน้าเป็น<br>ระยะ<br>(2) ต้องมีการติดตาม<br>ควบคุมและกำกับดูแล<br>ให้ผลเป็นไปตามแผน<br>ที่<br>2.1.6 ด้านการ<br>ปรับปรุง (Improve)<br>(1) มีการจัด ลำดับ<br>ความสำคัญของเรื่อง<br>ที่จะต้องปรับปรุง<br>(2) แสวงหาแนวทาง<br>ใหม่ๆสร้างนวัตกรรม<br>หรือแนวปฏิบัติที่เป็น<br>เลิศ<br>(3) ให้รางวัลตอบแทน<br>กับผู้คิดค้นนวัตกรรม |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบ<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |   |  | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |  |
| 2.2.1 <u>ภาวะผู้นำ<br/>เชิงกลยุทธ์<br/>(Strategy<br/>Leadership)</u><br>(1) มีการ<br>ตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่<br>และท้าทายและ<br>แสวงหาทางให้บรรลุ<br>เป้าหมาย<br>(2) มีการมุ่งเน้น<br>กลยุทธ์และจัด<br>แนวทางกลยุทธ์ไปใน<br>ทิศทางเดียวกัน<br>(3) มีการวางแผน<br>กลยุทธ์โดยกำหนด<br>กรอบเวลาและมี<br>ผู้รับผิดชอบอย่าง<br>ชัดเจน<br>(4) มีการนำปัจจัย<br>ภายใน | - ผู้บริหารควรมี<br>ภาวะผู้นำและ<br>รู้จักวางแผน<br>กลยุทธ์<br>- มีการ<br>ตั้งเป้าหมาย ที่<br>ชัดเจนเพื่อให้ครู<br>และบุคลากร<br>เข้าใจแนวทางใน<br>การปฏิบัติงาน<br>- มีการวิเคราะห์<br>องค์การ โดยนำ<br>ปัจจัยภายใน<br>ภายนอก โอกาส<br>และอุปสรรคมา<br>เป็นข้อมูลในการ<br>วางแผน<br>- กำหนดงาน<br>และมี<br>ผู้รับผิดชอบ<br>- กำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมาย | - มีการ<br>วิเคราะห์ปัจจัย<br>ภายใน<br>ภายนอก<br>โอกาสและ<br>อุปสรรค<br>- ผู้บริหารต้อง<br>มีภาวะผู้นำ<br>ต้องมีการ<br>ตั้งเป้าหมายว่า<br>โรงเรียนจะไป<br>ในทิศทางใด<br>- มี<br>ความสามารถ<br>ในการ<br>คาดคะเน<br>- วางแผนโดย<br>กำหนด<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมายและ<br>กำหนดกลยุทธ์<br>- จัดทำ<br>แผนการปฏิบัติ<br>ประจำปี | - โรงเรียนต้องมีแผน<br>กลยุทธ์<br>- ผู้บริหารต้องมี<br>ภาวะผู้นำเชิง<br>กลยุทธ์คือต้อง<br>สามารถคาดการณ์<br>อนาคตและสามารถ<br>ทำแผนกลยุทธ์ได้<br>- ตั้งเป้าหมายที่<br>ชัดเจนว่า<br>สถานศึกษาต้องการ<br>จะทำอะไร จะไปใน<br>ทิศทางใดเพื่อให้ครู<br>และบุคลากรเข้าใจ<br>แนวทางในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>- ต้องมีการวิเคราะห์<br>องค์การ จุดแข็ง<br>จุดอ่อน โอกาสและ<br>อุปสรรคมาเป็น<br>ข้อมูลในการวางแผน<br>เพื่อวางแผน | 2.2.1 <u>ด้านภาวะผู้นำ<br/>เชิงกลยุทธ์<br/>(Strategy<br/>Leadership)</u><br>(1) สถานศึกษามีการ<br>ตั้งเป้าหมายและ<br>กำหนดเป้าหมายที่<br>ชัดเจนเพื่อให้ครูและ<br>บุคลากรเข้าใจ<br>แนวทางในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>(2) ผู้บริหารมีการ<br>วิเคราะห์องค์การ<br>โดยนำปัจจัยภายใน<br>ภายนอก โอกาสและ<br>อุปสรรคมาเป็นข้อมูล<br>ในการวางแผนของ<br>สถานศึกษาและมี<br>ความสามารถในการ<br>คาดการณ์เพื่อ<br>วางแผนทิศทาง<br>กำหนดงานไปใน<br>ทิศทางเดียวกันและมี<br>ผู้รับผิดชอบ |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |               |   |   |
|---|--|---------------|---|---|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบ<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |               |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2 | โรงเรียนที่ 3   |   |
| การวางกลยุทธ์<br>(5) มีการจัดทำ<br>แผนพัฒนาและ<br>แผนปฏิบัติงานเพื่อให้<br>บรรลุวิสัยทัศน์และ<br>พันธกิจ<br>(6) มีการจัดวางกลยุทธ์<br>เป้าหมายและ<br>วัตถุประสงค์ให้<br>สอดคล้องกับ<br>สภาพแวดล้อมภายนอก<br>ที่มีความเข้มแข็งและ<br>ยืดหยุ่น<br>(7) มีการกำหนดตัวชี้วัด<br>ความสำเร็จทุกระดับที่<br>กลยุทธ์ถูกนำไปใช้<br>(8) มีการกำหนด<br>วิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพ<br>ชัดเจน<br>(9) สามารถเชื่อมโยง<br>อารมณ์ความรู้สึก<br>ระหว่างครูและบุคลากร<br>และวิสัยทัศน์ที่สร้างแรง<br>บันดาลใจให้สถานศึกษา | สภาพแวดล้อม<br>- จัดทำแผนการ<br>ปฏิบัติการ มี<br>โครงการ มีงาน<br>มีกิจกรรม<br>- มีการสื่อสารที่<br>ชัดเจน | ความสำเร็จ    | - กำหนด<br>วิสัยทัศน์ที่<br>ชัดเจน พันธกิจ<br>เป้าหมายและ<br>กำหนดกลยุทธ์<br>ผู้บริหาร<br>- มีการสื่อสารที่<br>ชัดเจนในเรื่อง<br>ของเป้าหมาย<br>ของโรงเรียน<br>- เชื่อมโยง<br>เป้าหมายของครู<br>ให้ไปในทิศทาง<br>เดียวกับโรงเรียน<br>- ผู้บริหารต้อง<br>สามารถนำ<br>กลยุทธ์ไปสู่การ<br>ปฏิบัติ โดยการ<br>จัดทำแผนการ<br>ปฏิบัติประจำปี<br>เพื่อบรรลุ<br>วิสัยทัศน์<br>พันธกิจ<br>เป้าหมายที่<br>กำหนด | (3) ผู้บริหารมีการ<br>สื่อสารที่ชัดเจนใน<br>เรื่องของเป้าหมาย<br>ของสถานศึกษาและ<br>เชื่อมโยงเป้าหมาย<br>ของครูให้ไปในทิศทาง<br>เดียวกับสถานศึกษา<br>(4) มีการจัดทำ<br>แผนการปฏิบัติ<br>ประจำปีเพื่อบรรลุ<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>เป้าหมายที่กำหนด<br>(5) ผู้บริหารกำหนด<br>ตัวชี้วัดความสำเร็จทุก<br>ระดับที่กลยุทธ์ถูก<br>นำไปใช้<br>(6) ผู้บริหารจัดทำ<br>แผนความเสี่ยงเพื่อ<br>รองรับความเปลี่ยนแปลง |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |   |                   |  |   |
|---|---|-------------------|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา<br>โรงเรียนกรณีศึกษา |                   |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา |
|   | โรงเรียน<br>ที่ 1                               | โรงเรียน<br>ที่ 2 | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>(10) สร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและ<br/>พัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของ<br/>สถานศึกษา</p> <p>(11) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง<br/>เพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(12) สามารถอธิบายกลยุทธ์ของ<br/>สถานศึกษาต่อครูและบุคลากร</p> <p>(13) กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้<br/>ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการ<br/>ปฏิบัติงาน</p> <p>(14) มีความสร้างสรรค์และสร้าง<br/>นวัตกรรมตอบสนองความต้องการของ<br/>ครูและบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(15) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครูและ<br/>บุคลากรและช่วยให้ครูและบุคลากร<br/>ทำงานได้ดีกับผู้อื่น</p> <p>(16) ทำหน้าที่ปรึกษาหารือ อำนาจ<br/>ความสะดวกและช่วยให้คำตอบ</p> <p>(17) ความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้<br/>มีประสิทธิภาพ</p> <p>(18) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและความ<br/>มุ่งมั่นกับองค์กรในระยะยาว</p> <p>(19) มีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดทิศทาง<br/>เป้าหมายอย่างชัดเจน</p> |   |                   | <p>- มีการกำหนด<br/>ตัวชี้วัด<br/>ความสำเร็จ<br/>ผู้บริหารสามารถใช้<br/>แผนกลยุทธ์<br/>เป็นเครื่องมือใน<br/>การบริหารจัดการ<br/>ได้</p> <p>- ต้องทำแผน<br/>บริหารความเสี่ยง<br/>ของโรงเรียน เพื่อ<br/>รองรับการ<br/>เปลี่ยนแปลง</p> <p>- การจัด<br/>โครงสร้างต้องมี<br/>ความคล่องตัว<br/>สอดคล้องกับ<br/>กระบวนการ<br/>ทำงาน</p> <p>- มีการกระจาย<br/>อำนาจให้แก่ฝ่าย<br/>ต่างๆ ทำให้ลด<br/>ขั้นตอนการ<br/>ทำงานเพื่อให้เกิด<br/>ความรวดเร็วใน<br/>การปฏิบัติงาน</p> |   |



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบ<br>องค์การขีดสมรรถนะ<br>สูงจากแนวคิดทฤษฎี<br>และเอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |   |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>2.2.2 การบริหารจัดการ<br/>ทุนมนุษย์(Human<br/>Capital Management)</p> <p>(1) การมีส่วนร่วมของครู<br/>และบุคลากรโดย<br/>มอบหมายการตัดสินใจ<br/>ให้ กับครูและบุคลากร<br/>ทุกระดับ</p> <p>(2) มอบอำนาจการ<br/>ตัดสินใจทำให้เกิดความ<br/>รับผิดชอบของครูและ<br/>บุคลากร</p> <p>(3) ส่งเสริมการทำงาน<br/>เป็นทีม มีทีมงานบริหาร<br/>ตนเอง สามารถตัดสินใจ<br/>ในการวางแผนการทำงาน<br/>และการประเมินผล</p> <p>(4) ส่งเสริมให้ครูและ<br/>บุคลากรมีความรู้ความ<br/>เชี่ยวชาญ ความชำนาญ<br/>สูงขึ้นและเป็นที่ยอมรับ<br/>อยู่</p> <p>(5) กระตุ้นให้ครูและ<br/>บุคลากรบรรลุถึงผลงาน<br/>ที่สูงหรือตาม<br/>เป้าประสงค์</p> | <p>- ให้ทุกคนมี<br/>ส่วนร่วมในการ<br/>ทำงาน</p> <p>- มีการมอบ<br/>อำนาจให้<br/>ทำงานเป็นทีม<br/>แบ่งหน้าที่<br/>รับผิดชอบต่อ<br/>งานที่<br/>มอบหมาย</p> <p>- ให้ครูและ<br/>บุคลากรมีความรู้<br/>ความเชี่ยวชาญและ<br/>เป็นที่ยอมรับครู<br/>ได้รับการพัฒนา<br/>ประสิทธิภาพการ<br/>จัดการเรียนการ<br/>สอนเป็นประจำ</p> <p>- นำความรู้<br/>ความสามารถที่มี<br/>อยู่ในครูและ<br/>บุคลากรออกมา<br/>ใช้อย่างเต็มที่</p> | <p>- ให้มีส่วนร่วมใน<br/>การทำงานโดย<br/>ส่งเสริมการทำงาน<br/>เป็นทีมโดยทุกคนมี<br/>การแบ่งหน้าที่<br/>แบ่งงานกันทำ</p> <p>- ส่งเสริมให้ครูและ<br/>บุคลากรมีความรู้<br/>ความเชี่ยวชาญ</p> <p>- สร้างครูและ<br/>บุคลากรต้นแบบใน<br/>โรงเรียนที่สามารถ<br/>เป็นผู้ริเริ่มให้กับ<br/>บุคคลอื่น</p> <p>- ให้ครูปฏิบัติงาน<br/>เต็มศักยภาพเต็ม<br/>ความสามารถโดย<br/>มีการมอบอำนาจ<br/>การตัดสินใจ</p> <p>- ผู้บริหารต้องคิด<br/>ว่าครูคือผู้มีส่วนที่<br/>ทำให้โรงเรียน<br/>ประสบผลสำเร็จ</p> | <p>- ให้ครูและบุคลากร<br/>เกิดความผูกพันต่อ<br/>โรงเรียนด้วยการให้<br/>ทุกคนมีส่วนร่วม<br/>โดยมอบหมายมอบ<br/>อำนาจการตัดสินใจ<br/>ในทีมงานทำให้เกิด<br/>ความรับผิดชอบของ<br/>ทุกฝ่าย</p> <p>- ผู้บริหารต้องให้<br/>ความสนใจเอาใจใส่<br/>การปฏิบัติงานของ<br/>ครูและบุคลากร</p> <p>- ต้องรู้ว่าครูและ<br/>บุคลากรแต่ละคนมี<br/>ความถนัด มี<br/>ความสามารถใน<br/>เรื่องใดบ้าง</p> <p>- ผู้บริหารสามารถ<br/>นำความรู้<br/>ความสามารถที่มีอยู่<br/>ในครูและบุคลากร<br/>ออกมาใช้อย่าง<br/>เต็มที่</p> | <p>2.2.2 การ<br/>บริหารจัดการ<br/>ทุนมนุษย์<br/>(Human<br/>Capital<br/>Management)</p> <p>(1) สามารถนำ<br/>ความรู้ความ<br/>สามารถที่มีอยู่<br/>ในครูและ<br/>บุคลากรออกมา<br/>ใช้อย่างเต็ม<br/>ศักยภาพ</p> <p>(2) สร้าง<br/>ความคิดที่ว่าครู<br/>และบุคลากรคือ<br/>ผู้ขับเคลื่อน<br/>สถานศึกษาให้<br/>สถานศึกษาให้<br/>ประสบผลสำเร็จ</p> <p>(3) กระตุ้นให้ครู<br/>และบุคลากร<br/>บรรลุถึงผลงาน<br/>ที่สูงหรือให้<br/>มากกว่าความ<br/>คาดหวัง</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 2 ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบ<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |  |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |  |
| (6) สร้างความคิดที่ว่า<br>ครูและบุคลากรคือผู้<br>ขับเคลื่อนให้เกิดการ<br>ปฏิบัติ งานหรือความ<br>สำเร็จของ<br>สถานศึกษา<br>(7) มีความสามารถในการ<br>จัดการปัญหาของ<br>ครูและบุคลากรและ<br>ใช้ประโยชน์จาก<br>ข้อมูลของปัญหา<br>(8) สร้างความ<br>รับผิดชอบส่วนบุคคล<br>ที่จะนำไปสู่<br>ความสำเร็จโดยรวม<br>ของสถานศึกษา<br>(9) สร้างครูและ<br>บุคลากรต้นแบบและ<br>เป็นผู้ริเริ่มให้กับ<br>บุคคลอื่น<br>(10) ครูและบุคลากร<br>มีความสามารถในการ<br>ประยุกต์ใช้ ICT ได้<br>อย่างเหมาะสม | - มีความความ<br>พร้อมต่อการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>- สร้างครูและ<br>บุคลากร<br>ต้นแบบเพื่อ<br>เป็นแรงจูงใจใน<br>การปฏิบัติงาน<br>- ให้ครูและ<br>บุคลากรเกิด<br>ความผูกพันต่อ<br>โรงเรียนเพราะ<br>ครูคือผู้<br>ขับเคลื่อน<br>โรงเรียนให้<br>โรงเรียน<br>ประสบ<br>ผลสำเร็จ<br>- ต้องแก้ปัญหา<br>ต่างๆ ของครู<br>ได้ | - สร้างแรงจูงใจให้<br>ครูเกิดความ<br>ผูกพันต่อโรงเรียน<br>- มีการสร้าง<br>บรรยากาศการ<br>ทำงาน ความสุข<br>และความพึง<br>พอใจแก่ครูและ<br>บุคลากร<br>- ผู้บริหาร ครูและ<br>บุคลากรมีความ<br>กระตือรือร้นที่จะ<br>ทำงานและมี<br>ความชำนาญใน<br>งานของตนเอง | - ต้องรู้จักสร้าง<br>แรงจูงใจเพื่อ<br>กระตุ้นให้ครูและ<br>บุคลากรบรรลุถึง<br>ผลงานที่สูงหรือ<br>ให้มากกว่าสิ่งที่<br>พวกเขาคาดหวัง<br>โดยการให้รางวัล<br>ซึ่งรางวัลในที่นี้<br>อาจเป็นรางวัลที่<br>เป็นทรัพย์สิน<br>หรือรางวัลที่เป็น<br>ตำแหน่ง<br>- ต้องสร้าง<br>แรงจูงใจในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>- ผู้บริหารต้องมี<br>ความสามารถใน<br>การแก้ปัญหา<br>ของครูและ<br>บุคลากรและ<br>นำไปเป็นข้อมูลที่<br>เกิดประโยชน์ต่อ<br>โรงเรียน | (4) พัฒนาครูและ<br>บุคลากรให้เป็น<br>บุคคลที่มีความรู้<br>ความเชี่ยวชาญ<br>ความชำนาญสูง<br>ขึ้นและมีความพร้อม<br>ต่อการเปลี่ยนแปลง<br>(5) สร้างแรงจูงใจใน<br>การปฏิบัติงานและ<br>ให้ครูและบุคลากร<br>เกิดความจงรักภักดี<br>และผูกพันต่อ<br>สถานศึกษา<br>(6) ให้ครูและ<br>บุคลากรมีส่วนร่วม<br>โดยมอบหมายมอบ<br>อำนาจการตัดสินใจ<br>การทำงานเป็นทีม<br>และสร้างความ<br>ไว้วางใจทำให้เกิด<br>ความรับผิดชอบ<br>และส่งผลให้เกิดการ<br>ทุ่มเทพลังในการ<br>ทำงานของครูและ<br>บุคลากร |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |                  |  |   |
|--|---|------------------|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะ<br>สูงจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา<br>โรงเรียนกรณีศึกษา |                  |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่<br>1                                | โรงเรียนที่<br>2 | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>(11) พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความ<br/>ยึดหยุ่นมีพฤติกรรมและค่านิยมที่<br/>สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>(12) นำความรู้ความสามารถของครู<br/>และบุคลากรมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>(13) มีการสร้างบรรยากาศการทำงาน<br/>ความผาสุกและความพึงพอใจแก่ครู<br/>และบุคลากร</p> <p>(14) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน<br/>และให้ครูและบุคลากรเกิดความผูกพัน<br/>ต่อสถานศึกษา</p> <p>(15) มีระบบการประเมินผลการ<br/>ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มี<br/>ประสิทธิผลและเป็นธรรม</p> <p>(16) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการ<br/>ฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือ<br/>ทักษะระหว่างครูและบุคลากรที่มี<br/>ประสิทธิผล</p> <p>(17) สร้างกลไกการเรียนรู้ให้ครูและ<br/>บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะ<br/>เพิ่มขึ้น</p> <p>(18) ให้ความไว้วางใจเพื่อส่งผลให้ครู<br/>และบุคลากรในสถานศึกษาทุ่มเทพลัง<br/>ในการทำงานอย่างเต็มที่</p> |   |                  | <p>- ให้ทุกคน<br/>รู้สึกว่าการที่<br/>โรงเรียน<br/>ประสบความสำเร็จ<br/>เพราะความ<br/>ร่วมมือ ร่วม<br/>ใจของทุกคน</p> <p>- ต้องพัฒนา<br/>ครูและ<br/>บุคลากรให้<br/>เป็นบุคคลที่มี<br/>ความรู้ความ<br/>เชี่ยวชาญ<br/>ความชำนาญ<br/>สูงขึ้น</p> | <p>(7) พัฒนาครูและ<br/>บุคลากรโดยมี<br/>การฝึกอบรม<br/>แลกเปลี่ยน<br/>ความรู้หรือทักษะ<br/>ระหว่างครูและ<br/>บุคลากรและ<br/>สร้างครูและ<br/>บุคลากรต้นแบบ<br/>ในสถานศึกษาที่<br/>สามารถเป็นผู้<br/>ริเริ่มให้กับบุคคล<br/>อื่น</p> <p>(8) มี<br/>ความสามารถใน<br/>การแก้ปัญหาของ<br/>บุคลากรและ<br/>นำไปเป็นข้อมูลที่<br/>เกิดประโยชน์ต่อ<br/>สถานศึกษา</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br><u>ด้านองค์ประกอบองค์การ</u><br><u>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด</u><br><u>ทฤษฎีและเอกสารที่</u><br><u>เกี่ยวข้อง</u>   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| 2.2.3 <u>การเป็นองค์การแห่ง</u><br><u>การเรียนรู้ (Learning</u><br><u>Organization)</u><br>(1) มีการใช้เทคโนโลยีใน<br>การผลิต การให้บริการ<br>การออกแบบงานและใน<br>ระบบข้อมูลสารสนเทศ<br>(2) มีการใช้เทคโนโลยี<br>บูรณาการกับหน้าที่อื่นๆ<br>และการให้บริการแบบ<br>ทันเวลาพอดี (just-in time)<br>(3) มีวิธีการทำงานที่<br>สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม<br>สถานการณ์<br>(4) มีการค้นหาโอกาสและ<br>สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ที่<br>ตอบสนองสู่ความท้าทาย<br>(5) มีความคิดสร้างสรรค์ใน<br>การนำองค์ความรู้และ<br>เทคโนโลยีใหม่ๆ มา<br>ประกอบการออกแบบ<br>กระบวนการ<br>(6) มีการนำรูปแบบการ<br>บริหารของภาคเอกชนมาใช้<br>เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ<br>ในการบริหารงาน | - โรงเรียนต้อง<br>สร้างความเป็น<br>เลิศโดยมุ่งเน้นใน<br>สิ่งที่ตนเองเก่ง<br>และมีความโดดเด่น<br>- มุ่งผลิตองค์<br>ความรู้ ช่วย<br>เพิ่มพูนความรู้<br>ความสามารถให้<br>ผู้บริหารครูและ<br>บุคลากรเป็นที่<br>ยอมรับของทุก<br>ฝ่ายทำให้เป็น<br>บุคคลที่<br>กระตือรือร้นและ<br>รอบรู้<br>- ต้องมี<br>ความสามารถใน<br>เรื่องของ<br>เทคโนโลยี เพื่อใช้<br>ในการออกแบบ<br>กระบวนการ<br>การทำงานมีความ<br>พร้อมทางข้อมูล<br>สารสนเทศ | - ต้องผลิตองค์<br>ความรู้ ใช้<br>ข้อมูลและ<br>สารสนเทศมา<br>สนับสนุนการ<br>ทำงาน<br>- ระบบ<br>สารสนเทศ<br>พร้อมใช้งาน<br>และมี<br>เครื่องมือ<br>ต่างๆ มาใช้<br>จัดการองค์<br>ความรู้<br>- สร้างแนว<br>ปฏิบัติที่ดี<br>(Best<br>Practice)<br>- สร้าง<br>นวัตกรรมที่<br>โดดเด่นเพื่อสู่<br>ความเป็นเลิศ | - การที่จะมุ่ง<br>ไปสู่ความเป็น<br>เลิศนั้น<br>โรงเรียนต้อง<br>พัฒนาตนเอง<br>ให้เป็น<br>องค์การแห่ง<br>การเรียนรู้<br>- พัฒนาครู<br>และบุคลากร<br>โดยมีการ<br>ฝึกอบรม<br>แลกเปลี่ยน<br>ความรู้หรือ<br>ทักษะระหว่าง<br>ครูและ<br>บุคลากร<br>- มุ่งผลิตองค์<br>ความรู้ เพื่อ<br>ช่วยให้<br>ผู้บริหารครู<br>และบุคลากรมี<br>ความสามารถ<br>เพิ่มมากขึ้น | 2.2.3 <u>การเป็น</u><br><u>องค์การแห่งการ</u><br><u>เรียนรู้ (Learning</u><br><u>Organization)</u><br>(1) ผู้บริหาร ครู<br>และบุคลากรมี<br>ความกระตือรือร้น<br>และรอบรู้ในงาน<br>ของสถานศึกษา<br>(2) ทำให้<br>สถานศึกษาเป็น<br>องค์การที่มุ่งผลิต<br>องค์ความรู้ ช่วยให้<br>ผู้บริหารครูและ<br>บุคลากรเปี่ยมไป<br>ด้วยความรู้<br>ความสามารถ<br>(3) ครูและบุคลากร<br>มีความยอมรับ<br>ความคิดเห็นของ<br>ผู้ร่วมงานและมี<br>ความร่วมมือกันมี<br>การทำงานเป็นทีม<br>ทุกคนมีการแบ่ง<br>หน้าที่ แบ่งงานกัน<br>ทำ |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |  |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา |
|   | โรงเรียน<br>ที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| <p>(7) นำผลการดำเนินงานไปจัดลำดับความสำคัญให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม</p> <p>(8) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ</p> <p>(9) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม</p> <p>(10) มีการใช้ การวัด การวิเคราะห์ ข้อมูลสารสนเทศ ข้อเสนอแนะ และข้อมูลย้อนกลับและการไหลของกระบวนการร่วมกัน</p> <p>(11) มีการจัดหาระบบสารสนเทศที่พร้อมใช้งานและเครื่องมือต่างๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้</p> <p>(12) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่น</p> <p>(13) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษามีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน</p> | <p>- ครูและบุคลากรทุกคนต้องแสวงหาวิธีแก้ปัญหาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>- นำปัญหาทุกอย่างมาจัดลำดับความสำคัญค่อยๆ แก้ปัญหาจนหมดไปซึ่งถือว่าเป็นการปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานจนเกิดเป็นนวัตกรรมหรือโมเดลที่เป็นของโรงเรียน</p> | <p>- สร้างครูและบุคลากรต้นแบบในโรงเรียนที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น</p> <p>- ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและเป็นต้นแบบเพื่อให้ครูมีความกระตือรือร้นเรียนรู้ที่จะทำงาน</p> <p>- กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรมีความรู้ที่กว้างงานท้าทาย</p> <p>ความสามารถอยู่ตลอดเวลา</p> | <p>(4) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับ เปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p> <p>(5) แสวงหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสร้างสรรค์นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้</p> <p>(6) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา</p> <p>(7) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์การและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์การ</p> |   |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |                   |   |  |
|--|--|-------------------|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา |                   |   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียน<br>ที่ 1                                | โรงเรียน<br>ที่ 2 | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p>(14) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความร่วมมือกัน โดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ</p> <p>(15) มีวิธีการทำให้ครูและบุคลากรมีความรอบรู้ในงานของสถานศึกษา</p> <p>(16) มีวิธีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในสถานศึกษา</p> <p>(17) มุ่งผลต่อองค์ความรู้ ช่วยให้ครูและบุคลากร เข้มแข็งไปด้วยความรู้ ความสามารถ</p> <p>(18) ใช้ระบบการทำงาน เป็นทีมที่ส่งเสริมการเรียนรู้</p> <p>(19) ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้น มีสำนึก การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ในสถานศึกษา</p> |  |                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร ครูและบุคลากรควรมีความรู้ในงานของสถานศึกษา</li> <li>- มีวิธีการให้ครูและบุคลากรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น</li> <li>- มุ่งเน้นในสิ่งที่โรงเรียนมีความโดดเด่น</li> <li>- สร้างจุดแข็งของโรงเรียนและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของโรงเรียน เพื่อสร้าง Best Practice ของโรงเรียน</li> <li>- เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม</li> </ul> | <p>(8) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>(9) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม</p> <p>(10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม</p> <p>(11) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารเช่น การให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและเอกสาร<br>ที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |   |   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| 2.2.4 <u>การบริหารคุณภาพ<br/>ทั่วทั้งองค์การ (Total<br/>Quality Management)</u><br>(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพ<br>การให้บริการ<br>(2) มีการมุ่งเน้นการสร้าง<br>ความสัมพันธ์และความพึง<br>พอใจแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(3) มีการกำหนดและมีการ<br>รับฟังและเรียนรู้ความ<br>ต้องการและความคาดหวัง<br>ของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(4) มีการวัดความพึงพอใจ<br>และไม่พึงพอใจของผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำ<br>ข้อมูลไปปรับปรุง<br>(5) สร้างความไว้วางใจ<br>กับผู้เรียน ผู้ปกครอง<br>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วน<br>เสียซึ่งนำไปสู่การสร้าง<br>สังคมแห่งความไว้วางใจ | - มีการสร้าง<br>ค่านิยมที่<br>มุ่งเน้นใน<br>เรื่องคุณภาพ<br>ด้านการเรียน<br>การสอน<br>- คำนึงถึง<br>คุณภาพการ<br>ให้บริการของ<br>โรงเรียน<br>- มีการ<br>ปรับปรุงการ<br>ทำงาน<br>ตลอดเวลา<br>เพื่อพัฒนา<br>งานให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>- มีการรับฟัง<br>ความ<br>ต้องการและ<br>สร้าง<br>ความสัมพันธ์<br>และความพึง<br>พอใจแก่ทุก<br>ฝ่าย | - คำนึงถึง<br>คุณภาพการ<br>ให้บริการ<br>- สร้างความ<br>พึงพอใจต่อผู้<br>ที่มารับ<br>บริการ ความ<br>พึงพอใจใน<br>ที่นี้จะต้อง<br>เป็นความพึง<br>พอใจของ<br>บุคคลภายใน<br>ซึ่งได้แก่<br>นักเรียน ครู<br>และบุคลากร<br>และบุคคล<br>ภายนอกคือ<br>ผู้ปกครอง<br>ชุมชน | - โรงเรียนต้อง<br>ยึดถือเรื่อง<br>คุณภาพเป็น<br>สำคัญ<br>- ต้องคำนึงถึง<br>การบริการเป็น<br>หลัก<br>- ควรมีการรับ<br>ฟังความ<br>ต้องการและ<br>สร้างความพึง<br>พอใจให้กับครู<br>บุคลากร<br>ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง<br>ชุมชนและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย<br>- สร้างความ<br>ไว้วางใจโดยให้<br>ให้ทุกคนมีส่วน<br>ร่วมและแสดง<br>ความคิดเห็น<br>อย่าง<br>สร้างสรรค์ | 2.2.4 <u>การบริหาร<br/>คุณภาพทั่วทั้งองค์การ<br/>(Total Quality<br/>Management)</u><br>(1) มีการคำนึงถึง<br>คุณภาพการให้บริการ<br>ของสถานศึกษา<br>(2) มีการรับฟังความ<br>ต้องการของครู<br>บุคลากร ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(3) มีการสร้าง<br>ความสัมพันธ์และความ<br>พึงพอใจและมีการวัด<br>ความพึงพอใจแก่ครู<br>บุคลากร ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(4) สร้างความไว้วางใจ<br>โดยให้ออกาสครู<br>บุคลากร ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วน<br>ร่วมและแสดงความ<br>คิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา |   |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1                                    | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>(6) ให้โอกาสครูและบุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับล่างถึงระดับสูงและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์</p> <p>(7) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>(8) มีการปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>(9) มีนโยบายที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของทั้งกระบวนการและผลลัพธ์</p> |  | <p>- ต้องรับฟังปัญหาความต้องการและสร้างความพึงพอใจโดยมีการวัดความพึงพอใจต่อโครงการหรือกิจกรรมต่างของโรงเรียน</p> <p>- สร้างสัมพันธ์ที่ดีแก่ทุกฝ่ายโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในกิจกรรมต่างๆ</p> <p>- มีการตั้งเครือข่ายผู้ปกครองของโรงเรียนมีคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งหากสิ่งใดเกิดปัญหา ทุกฝ่ายจะได้ช่วยกันปรับปรุงพัฒนา</p> | <p>- เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์</p> <p>- คุณภาพของโรงเรียนจะเกิดได้อย่างยั่งยืนต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>(6) มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา</p> | <p>(5) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>(6) มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา</p> |



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br><u>ด้านองค์ประกอบองค์การ</u><br><u>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด</u><br><u>ทฤษฎีและเอกสารที่</u><br><u>เกี่ยวข้อง</u>  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |  |
| (3) มีโครงสร้างและ<br>กระบวนการที่สอดคล้องกัน<br>(4) มีการออกแบบองค์การ<br>ที่กระตุ้นให้เกิดการข้าม<br>สายงานและข้ามองค์การ<br>(5) ไม่ปิดกั้นตนเองและ<br>เปิดรับความสัมพันธ์กับ<br>ภายนอกและเติบโตโดย<br>ร่วมมือกับหุ้นส่วน<br>(6) มีกระบวนการทำงานที่<br>สนับสนุนครูและบุคลากร<br>ในการทำงานเต็มตาม<br>ศักยภาพ<br>(7) มีการปรับปรุง<br>โครงสร้างสถานศึกษาให้มี<br>ขนาดเหมาะสม โดยใช้<br>วิธีการจ้างเหมางาน<br>บางอย่างจากภายนอก<br>(8) มีการลดขั้นตอนระบบ<br>การสั่งการให้เกิดความ<br>รวดเร็ว<br>(9) จัดให้มีระบบการ<br>ควบคุมภายในและการ<br>บริหารความเสี่ยงที่ดี<br>(10) มีการบริหารงานแบบ<br>โครงการ | - มีการจัด<br>โครงสร้างที่<br>คล่องตัวและ<br>ปรับเปลี่ยน<br>ตาม<br>สถานการณ์<br>- มีการจัด<br>โครงสร้าง<br>องค์การที่<br>มุ่งเน้นการ<br>กระจาย<br>อำนาจ<br>- มีการจัดทำ<br>โครงการโดย<br>จัดโครงสร้าง<br>แบบทีมข้าม<br>สายงาน | - มีการจัด<br>โครงสร้าง<br>องค์การที่<br>สอดคล้องกับ<br>กระบวนการ<br>ทำงานของ<br>โรงเรียน<br>ลำดับขั้นตอน<br>ในโครงสร้าง<br>โรงเรียนจะไม่<br>มากจนเกินไป<br>ลดความล่าช้า<br>เกิดความ<br>คล่องตัวและ<br>ปรับเปลี่ยน<br>ตาม<br>สถานการณ์ | - มีการจัด<br>โครงสร้างองค์การที่<br>สอดคล้องกับ<br>กระบวนการทำงาน<br>ของสถานศึกษา<br>เพื่อให้ครูและ<br>บุคลากรทำงานได้<br>เต็มศักยภาพ<br>- มีการจัด<br>โครงสร้างที่<br>คล่องตัวเหมาะสม<br>กับสถานศึกษาและ<br>ปรับเปลี่ยนตาม<br>สถานการณ์<br>- มีการจัด<br>โครงสร้างองค์การที่<br>มุ่งเน้นการกระจาย<br>อำนาจและร่วมมือ<br>กับองค์กรอื่นๆ<br>- มีการจัดทำ<br>โครงการโดยจัด<br>โครงสร้างแบบทีม<br>ข้ามสายงาน<br>- มีการลดขั้นตอน<br>การทำงานเพื่อให้<br>เกิดความรวดเร็วใน<br>การปฏิบัติงาน | (2) มีการจัด<br>โครงสร้างที่<br>คล่องตัวและ<br>ปรับเปลี่ยนตาม<br>สถานการณ์<br>(3) มีการจัด<br>โครงสร้าง<br>องค์การที่มุ่งเน้น<br>การกระจาย<br>อำนาจและ<br>ร่วมมือกับองค์กร<br>อื่นๆ<br>(4) มีการจัด<br>โครงสร้าง<br>องค์การให้มี<br>ขนาดที่เหมาะสม<br>กับสถานศึกษา<br>(5) มีการจัดทำ<br>โครงการโดยจัด<br>โครงสร้างแบบ<br>ทีมข้ามสายงาน<br>(6) มีการลด<br>ขั้นตอนระบบการ<br>สั่งการให้เกิด<br>ความรวดเร็ว |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| 2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและ<br>ความรับผิดชอบต่อสังคม<br>(Good Governance)<br>(1) มีระบบบริหารงานที่มี<br>จริยธรรม โปร่งใส เปิดเผย<br>และตรวจสอบได้<br>(2) มีระบบที่เปิดโอกาสให้<br>สังคมได้ตรวจสอบผลการ<br>ดำเนินการ<br>(3) เน้นการบริหารแบบ<br>เปิดเผยและรายงานผลการ<br>ดำเนินงานต่อสาธารณชน<br>(4) มีการเปิดเผยข้อมูลทาง<br>การเงินเพื่อให้ครูและ<br>บุคลากรเกิดความรู้สึกเป็น<br>เจ้าของร่วมกัน<br>(5) มีความสามารถในการ<br>ชี้แจงและรับผิดชอบต่อสังคม<br>(6) มีความรับผิดชอบต่อสังคม<br>ช่วยเหลือต่อสังคม<br>(7) ต้องมีการกำหนดนโยบาย<br>การกำกับดูแลสถานศึกษาที่ดี<br>(8) มีวิธีการในการสร้างความ<br>น่าเชื่อถือและความไว้วางใจ | - ผู้บริหาร<br>ต้องซื่อสัตย์<br>เป็นตัวอย่าง<br>แก่ครูและ<br>บุคลากร<br>- ใช้หลัก<br>ธรรมาภิบาล<br>ในการ<br>บริหารงาน<br>การปฏิบัติ<br>ตามกฎหมาย<br>ทางการ<br>ศึกษาความ<br>โปร่งใสความ<br>รับผิดชอบต่อ<br>ความ<br>สอดคล้อง<br>ความเสมอ<br>ภาคการมี<br>ประสิทธิภาพ<br>และ<br>ประสิทธิผล<br>และการมี<br>เหตุผล | - ผู้บริหารต้องมี<br>คุณธรรมจริยธรรม<br>มีความซื่อสัตย์และ<br>กระทำตนเป็น<br>ตัวอย่างแก่ครูและ<br>บุคลากร<br>- โรงเรียนต้องมีการ<br>บริหารจัดการที่ดี<br>ได้แก่ หลักนิติธรรม<br>การอยู่ร่วมกันกับ<br>คนหมู่มาก<br>จำเป็นต้องมี<br>กฎระเบียบและ<br>ข้อบังคับ<br>- หลักความโปร่งใส<br>ผู้บริหาร ครู และ<br>บุคลากรต้อง<br>ไว้วางใจกัน ให้<br>ข้อมูลที่เป็นจริง<br>ชัดเจนในทุกเรื่อง มี<br>ระบบการ<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานของครู<br>และบุคลากรที่มี<br>ประสิทธิผลและ<br>เป็นธรรม | - ผู้บริหาร<br>ควรมีความ<br>ซื่อสัตย์และ<br>กระทำตน<br>เป็นตัวอย่าง<br>แก่ครูและ<br>บุคลากร<br>- มี<br>ธรรมาภิบาล<br>ในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>ซึ่งได้แก่<br>ความสุจริต<br>ยุติธรรม การ<br>รับฟังปัญหา<br>ทุกๆ ฝ่าย<br>การระดม<br>ความคิดใน<br>การมีส่วนร่วม<br>ร่วมบริหาร<br>โรงเรียน และ<br>ปฏิบัติตาม<br>จรรยาบรรณ<br>วิชาชีพ | 2.2.6 การมี<br>ธรรมาภิบาลและความ<br>รับผิดชอบต่อสังคม<br>(Good Governance)<br>(1) ผู้บริหารมีความ<br>ซื่อสัตย์และกระทำตน<br>เป็นตัวอย่างแก่ครูและ<br>บุคลากร<br>(2) มีการใช้หลัก<br>ธรรมาภิบาลในการ<br>บริหารงานได้แก่การมี<br>ส่วนร่วมการปฏิบัติ<br>ตามกฎหมายความ<br>โปร่งใสความ<br>รับผิดชอบต่อความ<br>สอดคล้องความเสมอ<br>ภาคการมี<br>ประสิทธิภาพ<br>และประสิทธิผลและ<br>การมีเหตุผล<br>(3) มีความรับผิดชอบต่อ<br>สังคมโดยสร้าง<br>จิตสำนึกให้นักเรียนมี<br>จิตอาสาในการ<br>ช่วยเหลือและพัฒนา<br>ชุมชนของนักเรียน |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 <u>ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง</u>   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |   |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| (9) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร   | - สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน | - หลักการมีส่วนร่วมต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และรับผิดชอบร่วมกัน<br>- หลักการรับผิดชอบ ผู้บริหารและครูทุกคนต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ เพราะผู้ปกครองฝากความหวังไว้กับโรงเรียน<br>- หลักการคุ้มค่าการบริหารจัดการทรัพยากร รวมถึงงบประมาณอย่างรู้คุณค่า<br>- หลักคุณธรรม ควรยึดถือความถูกต้องดีงาม ผู้บริหาร ครู และบุคลากรต้องสำนึกในหน้าที่ มีความจริงใจ ขยันปฏิบัติงาน | - มีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันมีความรักในโรงเรียนและรับผิดชอบร่วมกัน อีกทั้งโรงเรียนควรมีความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน โดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียน | (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียน<br>(4) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบองค์การ<br>ขีดสมรรถนะสูงจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |  |   | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |  |
| 2.2.7 การสร้างวัฒนธรรม<br>องค์การ (Organization<br>Culture)<br>(1) มีวิธีการสร้างค่านิยม<br>ร่วมกันของครูและบุคลากร<br>ทั่วทั้งองค์การ  | - การสร้าง<br>ค่านิยมที่<br>มุ่งเน้นใน<br>เรื่องคุณภาพ<br>ด้านการเรียน<br>การสอน<br>- การสร้าง<br>ค่านิยมด้าน<br>คุณธรรม<br>จริยธรรม | - การสร้างค่านิยม<br>ที่มุ่งเน้นในเรื่อง<br>คุณภาพด้านการ<br>เรียนการสอน<br>- สร้างค่านิยมของ<br>ความซื่อสัตย์ใน<br>โรงเรียน<br>- สร้างค่านิยมของ<br>ความรักใน<br>โรงเรียน | - สร้างค่านิยม<br>ให้บุคลากรรัก<br>การเรียนรู้ มุ่ง<br>หาความรู้<br>- สร้างจิตสำนึก<br>การทำงานเป็น<br>ทีม<br>- สร้างค่านิยม<br>ที่มุ่งเน้นใน<br>เรื่องคุณภาพ<br>ด้านการเรียน<br>การสอนและ<br>คุณภาพของ<br>โรงเรียน | 2.2.7 การสร้าง<br>วัฒนธรรม<br>องค์การ<br>(Organization<br>Culture)<br>(1) สร้าง<br>อัตลักษณ์ของ<br>สถานศึกษาและ<br>สร้างจิตสำนึกให้<br>ทุกคนปฏิบัติ<br>ตามอัตลักษณ์<br>(2) สร้างจิตสำนึก<br>ให้ครูและ<br>บุคลากรให้มีความ<br>กระตือรือร้นใน<br>การทำงาน เน้น<br>การทำงานแบบมี<br>ส่วนร่วม เป็นทีม<br>มีสัมพันธภาพ<br>ระหว่างผู้ร่วมงาน |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.2<br>ด้านองค์ประกอบ<br>องค์การขีดสมรรถนะสูง<br>จากแนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |   |
| (2) มีวัฒนธรรมองค์การ<br>แห่งความซื่อสัตย์ และ<br>ความจงรักภักดี<br>(3) สร้างวัฒนธรรมการ<br>เปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วม<br>ทุกคน<br>(4) สร้างอัตลักษณ์<br>ร่วมกันและสร้าง<br>ความรู้สึกที่เป็นหนึ่ง<br>เดียวของชุมชน<br>(5) สร้างวัฒนธรรมที่<br>โปร่งใส เปิดเผย และ<br>ตรงไปตรงมา<br>(6) สร้างค่านิยมที่ผูกพัน<br>กับคุณภาพของ<br>สถานศึกษา<br>(7) สร้างวัฒนธรรมที่<br>เน้นการเรียนรู้<br>(8) ปลุกฝังจิตสำนึกใน<br>การบริการที่ดีต่อผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย | - มีการสร้าง<br>บรรยากาศการ<br>ทำงาน ความ<br>ผาสุกและ<br>ความพึงพอใจ<br>แก่ครูและ<br>บุคลากร | - สร้างค่านิยม<br>ของครูและ<br>บุคลากรที่<br>สอดคล้องไปใน<br>ทิศทางเดียวกัน<br>- มีการสร้าง<br>บรรยากาศการ<br>ทำงาน ความ<br>ผาสุกและความ<br>พึงพอใจแก่ครู<br>และบุคลากร | - สร้างจิตสำนึก<br>ให้นักเรียนมีจิต<br>อาสาในการ<br>ช่วยเหลือและ<br>พัฒนาชุมชน<br>- สร้าง<br>อัตลักษณ์ของ<br>โรงเรียนและ<br>สร้างจิตสำนึก<br>ให้ทุกคนปฏิบัติ<br>ตาม<br>อัตลักษณ์<br>- กระตุ้นการ<br>รับรู้ให้ครูและ<br>บุคลากรมี<br>ความรู้สึกว่า<br>งานทำทนาย<br>ความสามารถ<br>อยู่ตลอดเวลา<br>- สร้างค่านิยม<br>ของความ<br>ซื่อสัตย์และ<br>ความรักใน<br>สถานศึกษา | (3) กระตุ้นการรับรู้<br>ให้ครูและบุคลากรมี<br>ความรู้สึกว่างานทำ<br>ทนายความสามารถ<br>อยู่ตลอดเวลา<br>(4) มีวัฒนธรรม<br>องค์การแห่งความ<br>ซื่อสัตย์ โปร่งใส<br>เปิดเผย และมี<br>บรรยากาศการ<br>ทำงาน ความผาสุก<br>และความพึงพอใจ<br>ทำให้ครูและ<br>บุคลากรรัก<br>สถานศึกษา<br>(5) สร้างค่านิยมให้<br>บุคลากรรักการ<br>เรียนรู้ มุ่งหาความรู้<br>(6) การสร้างค่านิยม<br>ที่มุ่งเน้นในเรื่อง<br>คุณภาพและ<br>ความสำเร็จด้านการ<br>เรียนการสอนและ<br>คุณภาพของ<br>สถานศึกษา |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้านอำนาจ<br>หน้าที่ตามขอบข่ายภาระ<br>งานในสถานศึกษาจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |   |   | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p><u>2.3.1 การบริหารงาน<br/>วิชาการ</u></p> <p>(1) งานหลักสูตรได้แก่ การ<br/>จัดวัตถุประสงค์ของ<br/>หลักสูตรการจัดเนื้อหาของ<br/>หลักสูตร การนำหลักสูตรไป<br/>ใช้การพัฒนาหลักสูตรการ<br/>จัดทำสาระการเรียนรู้<br/>ท้องถิ่นการประเมิน<br/>หลักสูตร</p> <p>(2) งานพัฒนากระบวนการ<br/>ได้แก่ การนิเทศการสอน<br/>การจัดทำแผนการเรียนรู้<br/>การจัดกระบวนการเรียนรู้<br/>การแนะแนวการศึกษา<br/>เรียนรู้</p> <p>(3) งานวัดผล ประเมินผล<br/>และเทียบโอนได้แก่ การ<br/>วัดผลและประเมินผล การ<br/>เทียบโอนผลการเรียนการ<br/>จัดทำหลักฐานทางการ<br/>ศึกษา การพัฒนาระบบ<br/>สารสนเทศการวัดและ<br/>ประเมินผล</p> | <p>- งานพัฒนา<br/>หลักสูตร</p> <p>- งานพัฒนา<br/>กระบวนการ<br/>เรียนรู้</p> <p>- งานวัดและ<br/>ประเมินผลงาน<br/>พัฒนาสื่อและ<br/>เทคโนโลยี</p> <p>- การจัดทำ<br/>หลักฐาน<br/>ทางการศึกษา</p> <p>- งานทะเบียน<br/>นักเรียน</p> <p>- งานแนะแนว<br/>การศึกษา</p> <p>- งานวิจัยและ<br/>พัฒนา</p> <p>- งานห้องสมุด</p> <p>- งานจัดหาสื่อ<br/>อุปกรณ์ แหล่ง<br/>เรียนรู้</p> | <p>- การพัฒนา<br/>หลักสูตร</p> <p>- การจัดทำ<br/>สาระการเรียนรู้<br/>ท้องถิ่น</p> <p>- การประเมิน<br/>หลักสูตร</p> <p>- การนิเทศการ<br/>สอน</p> <p>- การจัดทำ<br/>แผนการเรียนรู้</p> <p>- การจัด<br/>กระบวนการ<br/>เรียนรู้</p> <p>- งานวัดและ<br/>ประเมินผล<br/>คุณภาพ</p> <p>- งานประกัน<br/>คุณภาพ<br/>การศึกษา</p> <p>- งานส่งเสริม<br/>วิชาการ</p> | <p>- งานพัฒนา<br/>หลักสูตรและ<br/>การสอน</p> <p>- งานพัฒนา<br/>กระบวนการ<br/>เรียนรู้</p> <p>- งานนิเทศ</p> <p>- งานแนะแนว</p> <p>- งานทะเบียน</p> <p>- งานวัด<br/>ประเมินผล</p> <p>- งานสอนซ่อม<br/>เสริม</p> <p>- งานประกัน<br/>คุณภาพ</p> <p>- งานพัฒนาสื่อ<br/>และเทคโนโลยี</p> <p>- งานวิจัย</p> | <p><u>2.3.1 การ<br/>บริหารงาน<br/>วิชาการ</u></p> <p>(1) งานหลักสูตร<br/>(2) งานพัฒนา<br/>กระบวนการ<br/>เรียนรู้ได้แก่ การ<br/>นิเทศการสอน<br/>การจัดทำ<br/>แผนการเรียนรู้<br/>การจัด<br/>กระบวนการ<br/>เรียนรู้ การแนะ<br/>แนวการศึกษา<br/>(3) งานวัดผล<br/>ประเมินผลและ<br/>เทียบโอนได้แก่<br/>การวัดผลและ<br/>ประเมินผล การ<br/>เทียบโอนผลการ<br/>เรียนการจัดทำ<br/>หลักฐานทางการ<br/>ศึกษา การพัฒนา<br/>ระบบสารสนเทศ<br/>การวัดและ<br/>ประเมินผล</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |  |               |  |
|--|---|--|---------------|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้าน<br><u>อำนาจหน้าที่ตาม<br/>ขอบข่ายภาระงานใน<br/>สถานศึกษาจาก<br/>แนวคิดทฤษฎีและ<br/>เอกสารที่เกี่ยวข้อง</u>  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |               | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3 |  |
| (4) งานพัฒนาสื่อและ<br>แหล่งเรียนรู้ได้แก่ การจัด<br>อุปกรณ์การสอนการจัด<br>ห้องสมุดการพัฒนาสื่อ<br>นวัตกรรมและเทคโนโลยี<br>การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่<br>เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้<br>(5) งานพัฒนาการประกัน<br>คุณภาพภายในได้แก่ การ<br>วางแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา การดำเนินการ<br>การติดตามประเมินผล<br>การรายงานผล การวิจัย<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา<br>(6) งานส่งเสริมวิชาการ<br>ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร<br>ทางวิชาการ การจัด<br>กิจกรรมเสริมหลักสูตร<br>การบริการวิชาการแก่<br>สังคม การสอนซ่อมเสริม<br>การประเมินโครงการทาง<br>วิชาการ | - งานการ<br>ประกัน<br>คุณภาพ<br>ภายใน<br>- การบริการ<br>วิชาการแก่<br>สังคม<br>- การสอน<br>ซ่อมเสริม<br>- งาน<br>กิจกรรม<br>พัฒนาผู้เรียน | - งานวิจัย<br>- งานโครงการทาง<br>วิชาการ<br>- งานธุรการ<br>วิชาการ |               | (4) งานพัฒนาสื่อและ<br>แหล่งเรียนรู้ได้แก่ การจัด<br>อุปกรณ์การสอนการจัด<br>ห้องสมุดการพัฒนาสื่อ<br>นวัตกรรมและเทคโนโลยี<br>การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่<br>เอื้อต่อกระบวนการ<br>เรียนรู้<br>(5) งานพัฒนาการประกัน<br>คุณภาพภายในได้แก่ การ<br>วางแผนพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา การดำเนินการ<br>การติดตามประเมินผล<br>การรายงานผล การวิจัย<br>เพื่อพัฒนาคุณภาพ<br>การศึกษา<br>(6) งานส่งเสริมวิชาการ<br>ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร<br>ทางวิชาการ การจัด<br>กิจกรรมเสริมหลักสูตร<br>การบริการวิชาการแก่<br>สังคม การสอนซ่อมเสริม<br>การประเมินโครงการทาง<br>วิชาการ |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้าน<br>อำนาจหน้าที่ตาม<br>ขอบข่ายภาระงานใน<br>สถานศึกษาจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา<br>โรงเรียนกรณีศึกษา   |  |   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่<br>1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |  |
| <p>2.3.2 การบริหารงาน<br/>งบประมาณ</p> <p>(1) งานจัดทำนโยบายและ<br/>แผนได้แก่ นโยบาย/แผน/<br/>โครงการ สารสนเทศและ<br/>ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร<br/>(2) งานจัดทำงบประมาณ<br/>ได้แก่การจัดตั้งงบประมาณ<br/>การเสนอของงบประมาณการ<br/>จัดสรรงบประมาณ<br/>(3) งานตรวจสอบ ติดตาม<br/>ประเมินผล และรายงานผล<br/>การใช้เงินและผลการ<br/>ดำเนินงานได้แก่การ<br/>ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล<br/>และรายงานผลการใช้เงินและ<br/>ผลการดำเนินงานประเมิน<br/>ประสิทธิภาพการใช้จ่าย<br/>งบประมาณ<br/>(4) งานระดมทรัพยากรและ<br/>การลงทุนเพื่อการศึกษาได้แก่<br/>ระดมทรัพยากรและการลงทุน<br/>เพื่อการศึกษาการจัดทำ<br/>รายได้ งานบริหารกองทุน<br/>โรงเรียน</p> | <p>- งาน<br/>นโยบายและ<br/>แผน</p> <p>- การจัดสรร<br/>งบประมาณ</p> <p>- งานธุรการ<br/>ทั่วไป</p> <p>- งาน<br/>สารบรรณ</p> <p>- งานการเงิน<br/>และบัญชี</p> <p>- งานพัสดุ<br/>และ<br/>สินทรัพย์</p> <p>- งานการ<br/>ตรวจสอบ<br/>ติดตาม<br/>ประเมินผล<br/>การใช้<br/>งบประมาณ</p> | <p>- งาน<br/>วางแผน<br/>งบประมาณ<br/>ประจำปี</p> <p>- งานงาน<br/>ระดม<br/>ทรัพยากร</p> <p>- งานการเงิน<br/>และบัญชี</p> <p>- งานพัสดุ<br/>และครุภัณฑ์</p> <p>- งาน<br/>ตรวจสอบ<br/>ภายใน</p> | <p>- งานนโยบาย<br/>และแผนงาน</p> <p>- งานเสนอ<br/>และงาน<br/>จัดสรร<br/>งบประมาณ</p> <p>- งาน<br/>ตรวจสอบ<br/>ติดตาม<br/>ประเมินผล<br/>และรายงาน<br/>ผลการใช้เงิน<br/>และผลการ<br/>ดำเนินงาน</p> <p>- งานระดม<br/>ทรัพยากรและ<br/>การลงทุนเพื่อ<br/>การศึกษา</p> <p>- งานบริหาร<br/>การเงินและ<br/>บัญชี</p> <p>- งานบริหาร<br/>พัสดุและ<br/>ครุภัณฑ์</p> | <p>2.3.2 การบริหารงาน<br/>งบประมาณ</p> <p>(1) งานจัดทำนโยบายและแผน<br/>ได้แก่ นโยบาย/แผนโครงการ<br/>สารสนเทศและระบบข้อมูล<br/>เพื่อการบริหาร<br/>(2) งานจัดทำงบประมาณ<br/>ได้แก่การจัดตั้งงบประมาณ<br/>การเสนอของงบประมาณการ<br/>จัดสรรงบประมาณ<br/>(3) งานตรวจสอบ ติดตาม<br/>ประเมินผล และรายงานผล<br/>การใช้เงินและผลการ<br/>ดำเนินงานได้แก่การตรวจสอบ<br/>ติดตามประเมินผล และ<br/>รายงานผลการใช้เงินและผล<br/>การดำเนินงานประเมิน<br/>ประสิทธิภาพการใช้จ่าย<br/>งบประมาณ<br/>(4) งานระดมทรัพยากรและ<br/>การลงทุนเพื่อการศึกษาได้แก่<br/>ระดมทรัพยากรและการลงทุน<br/>เพื่อการศึกษาการจัดทำรายได้<br/>งานบริหารกองทุนโรงเรียน</p> |



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้าน<br>อำนาจหน้าที่ตาม<br>ขอบข่ายภาระงานใน<br>สถานศึกษาจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |  | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่<br>3   |  |
| (5) งานบริหารการเงินและบัญชีได้แก่การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี<br>(6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ได้แก่การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน   |   |  |  | (5) งานบริหารการเงินและบัญชีได้แก่การบริหารการเงินการบริหารบัญชี<br>(6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ได้แก่การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน  |
| 2.3.3 การบริหารงานบุคคล<br>(1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้แก่วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนด<br>วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการการเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<br>(2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ | - งานพัฒนาบุคลากร<br>- งานจัดสรรบุคลากร<br>- การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<br>- งานสร้างและบำรุงขวัญบุคลากร<br>- งานจัดการเงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือน<br>- งานสวัสดิการและกองทุน | - งานจัดสรรบุคลากร<br>- งานทะเบียนบุคลากร<br>- งานส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<br>งานสวัสดิการบุคลากร<br>- งานพัฒนาครูและบุคลากร | - งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง<br>- งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง<br>- งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ<br>- งานวินัยและการรักษาวินัย<br>- การออกจากราชการ | 2.3.3 การบริหารงานบุคคล<br>(1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้แก่วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนด<br>วิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการการเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<br>(2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |                   |                   |  |
|--|---|-------------------|-------------------|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้านอำนาจ<br>หน้าที่ตามขอบข่ายภาระงาน<br>ในสถานศึกษาจากแนวคิด<br>ทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา<br>โรงเรียนกรณีศึกษา |                   |                   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา  |
|  | โรงเรียน<br>ที่ 1                               | โรงเรียน<br>ที่ 2 | โรงเรียน<br>ที่ 3 |  |
| <p>(3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือนสวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ</p> <p>(4) งานวินัยและการรักษาวินัยได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>(5) การออกจากราชการได้แก่ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ</p> |   |                   |                   | <p>(3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือนสวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ</p> <p>(4) งานวินัยและการรักษาวินัยได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>(5) การออกจากราชการได้แก่ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้าน<br>อำนาจหน้าที่ตาม<br>ขอบข่ายภาระงานใน<br>สถานศึกษาจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| 2.3.4 การบริหารทั่วไป<br>(1) งานธุรการ ได้แก่<br>การดำเนินงานธุรการ<br>งานพัฒนาระบบและ<br>เครือข่ายข้อมูล<br>สารสนเทศงาน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>การประสานและพัฒนา<br>เครือข่ายการศึกษาการ<br>ประสานกับหน่วยงาน<br>ภายนอก<br>(2) งานกิจการนักเรียน<br>(3) งานอาคารสถานที่<br>ได้แก่ การจัดสถานที่<br>และสภาพแวดล้อมการ<br>พัฒนาพื้นที่และ<br>สภาพแวดล้อม | - งานอาคาร<br>สถานที่การ<br>จัดสถานที่<br>และ<br>สภาพแวดล้อม<br>- งานกิจการ<br>นักเรียน<br>- การจัดทำ<br>สำมะโน<br>ผู้เรียน<br>- การรับ<br>นักเรียน<br>- งานบริการ<br>อนามัยและ<br>โภชนาการ<br>- งานสัมพันธ์<br>ชุมชน | - งานธุรการ<br>- งาน<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ -<br>งานกิจการ<br>นักเรียน<br>- การจัดทำ<br>สำมะโน<br>ผู้เรียน<br>- การรับ<br>นักเรียน<br>- งานรักษา<br>ความ<br>ปลอดภัย<br>- งานอาคาร<br>สถานที่<br>- งาน<br>ความสัมพันธ์<br>ชุมชน<br>- งานที่ไม่ได้<br>ระบุไว้ในงาน<br>อื่น | - งานธุรการ<br>- งานเทคโนโลยี<br>สารสนเทศ<br>- งานประสาน<br>กับหน่วยงาน<br>ภายนอก<br>- งานกิจการ<br>นักเรียน<br>- การรับนักเรียน<br>- งานบริการ<br>อนามัยและ<br>โภชนาการ<br>- งานอาคาร<br>สถานที่และ<br>สิ่งแวดล้อม<br>- งาน<br>ความสัมพันธ์กับ<br>ชุมชน<br>- งานการ<br>จัดระบบการ<br>ควบคุมภายใน<br>หน่วยงาน<br>- งานที่ไม่ได้ระบุ<br>ไว้ในงานอื่น | 2.3.4 การบริหารทั่วไป<br>(1) งานธุรการ ได้แก่<br>การดำเนินงานธุรการ<br>งานพัฒนาระบบและ<br>เครือข่ายข้อมูล<br>สารสนเทศงาน<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>การประสานและพัฒนา<br>เครือข่ายการศึกษาการ<br>ประสานกับหน่วยงาน<br>ภายนอก<br>(2) งานกิจการนักเรียน<br>ได้แก่ การจัดทำสำมะโน<br>ผู้เรียนการรับนักเรียน<br>งานส่งเสริมงานกิจการ<br>นักเรียนงานบริการ<br>อนามัยและโภชนาการ<br>งานรักษาความปลอดภัย<br>และระบบสัญจร<br>(3) งานอาคารสถานที่<br>ได้แก่การจัดสถานที่และ<br>สภาพแวดล้อมการ<br>พัฒนาพื้นที่และ<br>สภาพแวดล้อม |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบมีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหาร<br>สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3<br>อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา   |  |               |               |   |
|---|--|---------------|---------------|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ 2.3 ด้าน<br>อำนาจหน้าที่ตาม<br>ขอบข่ายภาระงานใน<br>สถานศึกษาจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา |               |               | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1                                    | โรงเรียนที่ 2 | โรงเรียนที่ 3 |   |
| (4) งานสัมพันธ์ชุมชน<br>ได้แก่ การ<br>ประชาสัมพันธ์งาน<br>การศึกษางาน<br>เลขานุการ<br>คณะกรรมการ<br>สถานศึกษางานบริการ<br>สาธารณะโครงการ<br>ชุมชนสัมพันธ์<br>(5) งานส่งเสริม<br>สถานศึกษาได้แก่การ<br>จัดระบบการควบคุม<br>ภายในหน่วยงานการ<br>จัดระบบการบริหาร<br>และพัฒนาองค์กรการ<br>ส่งเสริมและ<br>ประสานงานการศึกษา<br>ในระบบนอกระบบและ<br>ตามอัยาศัยงานที่ไม่ได้<br>ระบุไว้ในงานอื่น |  |               |               | (4) งานสัมพันธ์ชุมชน<br>ได้แก่ การประชาสัมพันธ์<br>งานการศึกษางาน<br>เลขานุการ<br>คณะกรรมการ<br>สถานศึกษางานบริการ<br>สาธารณะโครงการชุมชน<br>สัมพันธ์<br>(5) งานส่งเสริม<br>สถานศึกษาได้แก่การ<br>จัดระบบการควบคุม<br>ภายในหน่วยงานการ<br>จัดระบบการบริหารและ<br>พัฒนาองค์กรการ<br>ส่งเสริมและประสานงาน<br>การศึกษาในระบบนอก<br>ระบบและตามอัยาศัย<br>งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงาน<br>อื่น |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| องค์ประกอบส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้  |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้จากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |  |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p><u>การนำรูปแบบไปใช้ประกอบด้วย</u></p> <p>3.1 การเตรียมการดำเนินงาน</p> <p>3.2 การดำเนินงาน</p> <p>3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>3.4 สรุปผลการดำเนินงาน</p> | <p>การเตรียมการโดยการสร้างจิตสำนึก สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน</p> <p>แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาทหน้าที่ ที่ชัดเจน จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดโครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด งบประมาณ และระยะเวลา การดำเนินงาน</p> <p>นิเทศกำกับ ติดตาม ประเมินผล ปฏิบัติงาน สรุปผลการดำเนินงานและ รายงานผล</p> | <p>การเตรียมการโดยการสร้าง ความตระหนัก สร้างความรู้ ความเข้าใจกับทุกฝ่าย ควรมี การประเมิน ความพร้อมของโรงเรียน</p> <p>ด้วย กำหนด เป้าหมาย กำหนดตัวชี้วัด การดำเนินงาน เพื่อไปสู่ เป้าหมาย</p> <p>ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบที่วางไว้</p> <p>สรุปผลการดำเนินงานโดย จัดทำเป็น ข้อมูล สารสนเทศ</p> | <p>สร้างความตระหนัก ประชุมชี้แจงสร้าง ความรู้ความเข้าใจ สร้างจิตสำนึก สร้าง ความร่วมมือ ศึกษา วัตถุประสงค์ของ รูปแบบ แต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน กำหนด ภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ จัดทำ แผนการดำเนินงาน กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>การจัดสรรงบประมาณ และกรอบระยะเวลาใน การดำเนินงานกำกับ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุง และพัฒนา จัดทำ ข้อมูลสารสนเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และรายงาน</p> | <p><u>การนำรูปแบบไปใช้</u></p> <p>3.1 การเตรียมการโดย ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างจิตสำนึก สร้างความรู้ความเข้าใจสร้าง ความร่วมมือศึกษา วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประเมินความพร้อมของโรงเรียน</p> <p>แต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมาย จัดทำ แผนการดำเนินงาน กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณและระยะเวลาใน การดำเนินงาน</p> <p>3.2 การดำเนินงานตาม แผนงาน โครงการ กิจกรรม</p> <p>3.3 นิเทศกำกับติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>3.4 สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา จัดทำ เป็นข้อมูลสารสนเทศ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และ รายงาน</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด มืองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบได้แก่ 4.1 เจื่อนไข<br>ความสำเร็จ 4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค  |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 4<br>คือเจื่อนไขข้อจำกัด<br>4.1 ด้านเจื่อนไข<br>ความสำเร็จจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |  |   | สรุปองค์ประกอบจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียนกรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| 4.1.1 การบริหารจัดการ<br><u>เชิงรุก (Proactive<br/>Management)</u><br>(1) ผู้บริหารของ<br>สถานศึกษาต้องเข้าใจการ<br>ปฏิบัติงาน เข้าใจครู<br>บุคลากรผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย<br>(2) ความมุ่งมั่นของฝ่าย<br>บริหาร<br>(3) การปฏิบัติของ<br>ผู้บริหารที่สอดคล้องกับ<br>วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ค่านิยม และกลยุทธ์<br>(4) มีภาวะผู้นำการ<br>เชื่อมโยงเครื่องมือบริหาร<br>คุณภาพสู่องค์กรที่เป็น<br>เลิศ<br>(5) สร้างความได้เปรียบ<br>ในการแข่งขัน มีขีด<br>ความสามารถที่เหนือกว่า<br>ผู้อื่น<br>(6) สามารถจะใช้<br>ประโยชน์จากทรัพย์สินที่<br>มีอยู่ในสถานศึกษาให้<br>ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง | - ผู้บริหารต้องม<br>ีความมุ่งมั่นใน<br>การปฏิบัติงาน<br>- มีวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ ค่านิยม<br>และกลยุทธ์ของ<br>โรงเรียน<br>สอดคล้องกับทุก<br>ฝ่าย<br>- สามารถ<br>เชื่อมโยง<br>หน่วยงานต่างๆ<br>ในสถานศึกษาได้<br>ดี<br>- สามารถจะใช้<br>ประโยชน์จาก<br>ทรัพย์สินที่มีอยู่<br>เช่น บุคลากร<br>งบประมาณ วัสดุ<br>อุปกรณ์ให้<br>ได้เปรียบเหนือ<br>คู่แข่ง<br>- มีการกระจาย<br>อำนาจและมอบ<br>อำนาจแก่<br>ทีมงาน | - ผู้บริหาร<br>ต้องแสดง<br>ความมุ่งมั่น<br>ในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>- ผู้บริหารมี<br>กลยุทธ์ที่<br>ปรับได้ตาม<br>สถานการณ์<br>- มีการ<br>กระจาย<br>อำนาจและ<br>มอบอำนาจ<br>แก่ทีมงาน | - ผู้บริหารต้อง<br>เตรียมการเชิงรุก<br>อาทิต้องมีนวัตกรรม<br>เพื่อความได้เปรียบ<br>ทางการแข่งขัน<br>- ผู้บริหารต้องแสดง<br>ความมุ่งมั่นในการ<br>ปฏิบัติงาน<br>- ผู้บริหารมี<br>กลยุทธ์ที่ปรับได้<br>ตามสถานการณ์<br>- ผู้บริหารสามารถ<br>เชื่อมโยงหน่วยงาน<br>ต่างๆ ในโรงเรียนได้<br>- สามารถจะใช้<br>ประโยชน์ทรัพยากร<br>ในโรงเรียนเช่น ครู<br>บุคลากร<br>งบประมาณ วัสดุ<br>อุปกรณ์ ที่สร้าง<br>ความได้เปรียบใน<br>การแข่งขัน<br>- มีการกระจาย<br>อำนาจและมอบ<br>อำนาจให้แกทุกฝ่าย | 4.1.1 การบริหารจัดการ<br><u>เชิงรุก (Proactive<br/>Management)</u><br>(1) ผู้บริหารและ<br>เตรียมการเชิงรุก<br>อาทิ ต้องมีนวัตกรรมเพื่อ<br>ความได้เปรียบทางการ<br>แข่งขัน<br>(2) ผู้บริหารของ<br>สถานศึกษาต้องเข้าใจ<br>การบริหารงานเข้าใจ<br>ผู้เรียน ครู บุคลากร<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br>มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่<br>ปรับได้ตามสถานการณ์<br>(4) ผู้บริหารสามารถ<br>เชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ<br>ในสถานศึกษาได้<br>(5) มีการกระจายอำนาจ<br>และมอบอำนาจแก่ทุก<br>ฝ่าย<br>(6) สามารถจะใช้<br>ประโยชน์จากทรัพย์สินที่<br>มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือ<br>คู่แข่ง |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด มืองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบได้แก่ 4.1 เจื่อนไข<br>ความสำเร็จ 4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค  |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 4 คือ<br>เจื่อนไขข้อจำกัด 4.1 ด้าน<br>เจื่อนไขความสำเร็จจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |   |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและจาก<br>โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>(7) ต้องมีการบูรณาการ (Alignment) เชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(8) การบริหารจัดการผลปฏิบัติงาน เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงาน ไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ</p> <p>(9) การออกแบบองค์การจากล่าง - บน และกระบวนการทำงานโครงสร้าง สถานศึกษาที่ปรับตัวได้ง่ายและมี ความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อ ความเปลี่ยนแปลงของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี</p> <p>(10) มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาน้อย หรือให้อำนาจการบริหารตนเองแก่ ทีมงาน</p> <p>(11) ต้องมีระบบต่างๆ ของ สถานศึกษาคอยให้การสนับสนุน โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ เหมาะสมกับกลยุทธ์</p> <p>(12) กระบวนการบริหารจัดการที่ ทันสมัยการมีกลไกประเมิน สถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่มีข้อมูล ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ</p> | <p>- ผู้บริหารจัดการ โครงสร้างและ ระบบที่ เหมาะสมมี ความยืดหยุ่น และทันต่อการ เปลี่ยนแปลง ระบบและ กระบวนการ บริหารจัดการ ที่ดี เช่น ระบบ การบริหาร วิชาการระบบ การบริหาร ทั่วไประบบการ ปกครองระบบ ส่งเสริม กิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน ระบบวัดและ ประเมินผล ระบบดูแล ช่วยเหลือ นักเรียน</p> | <p>- ผู้บริหารจัดการ โครงสร้างและ ระบบที่ เหมาะสมมี คุณภาพ สามารถ ตอบสนองต่อ การ เปลี่ยนแปลง - มี กระบวนการ ต่างๆ ซึ่ง ประกอบด้วย ชุดกิจกรรม ที่ ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กัน - ระบบที่ดีจะ มีข้อมูลและ สารสนเทศซึ่ง ให้ข้อมูล ป้อนกลับที่ นำไปสู่การ ปรับปรุงระบบ ทำให้โรงเรียน พัฒนาต่อเนื่อง</p> | <p>- มีระบบและ กระบวนการ บริหารจัดการที่ ทันสมัย - มีระบบหลัก และระบบ สนับสนุน เช่น ระบบบริหาร จัดการ ระบบ พัฒนาบุคลากร ระบบเรียนรู้ใน โรงเรียน ระบบ ดูแลช่วยเหลือ นักเรียน ระบบ สารสนเทศ ระบบ ชุมชนสัมพันธ์ เป็นต้น - การที่จะมี ระบบและ กระบวนการที่ ต้องมีโครงสร้าง ที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และตอบสนอง ต่อการ เปลี่ยนแปลง</p> | <p>(7) ผู้บริหารจัดการ โครงสร้างและ ระบบที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลง</p> <p>(8) มีกระบวนการ ต่างๆ ที่ ดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องสัมพันธ์ กัน</p> <p>(9) มีข้อมูลและ สารสนเทศซึ่งให้ ข้อมูลป้อนกลับที่ นำไปสู่การ ปรับปรุงระบบ</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด มืองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบได้แก่ 4.1 เจื่อนไข<br>ความสำเร็จ 4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค   |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่<br>4 คือ เจื่อนไข<br>ข้อจำกัด 4.1 ด้าน<br>เจื่อนไขความสำเร็จ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง   | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |   |  | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|  | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>4.1.2 การสร้าง<br/>ความรู้สึกร่วมกัน<br/>เจ้าของร่วมกัน<br/>(Ownership)</p> <p>(1) ค่านิยม วัฒนธรรม<br/>องค์การที่สอดคล้อง<br/>เชื่อมโยงกับกลยุทธ์</p> <p>(2) สร้างจิตสำนึกของ<br/>ครูและบุคลากรการมี<br/>ส่วนร่วมของครูและ<br/>บุคลากร</p> <p>(3) สร้างบรรยากาศ<br/>แรงจูงใจให้ครูและ<br/>บุคลากร อยากทำงาน</p> <p>(4) การที่ครูและ<br/>บุคลากร มีพฤติกรรมที่<br/>ตอบสนองความ<br/>ต้องการของ ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br/>มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(5) สร้างความพึงพอใจ<br/>ต่อครู บุคลากรผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้<br/>มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง<br/>ด้านการเงินและ<br/>คุณภาพ</p> | <p>- สร้างจิตสำนึก<br/>ของครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสียให้มี<br/>ความภาคภูมิใจต่อ<br/>โรงเรียน</p> <p>- การมีส่วนร่วม<br/>ของครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสีย</p> <p>- สร้างแรงจูงใจ<br/>ให้ครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสียอยาก<br/>ทำงาน</p> | <p>- สร้างจิตสำนึก<br/>ของครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสีย</p> <p>- ให้ครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสียมีส่วนร่วม<br/>ในการเสนอ<br/>ความคิดเห็น</p> <p>- สร้างความพึง<br/>พอใจต่อครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้<br/>ส่วนเสียในด้าน<br/>คุณภาพโรงเรียน</p> | <p>- สร้างจิตสำนึกของ<br/>ครูบุคลากร ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วน<br/>เสีย</p> <p>- ให้ทุกคน ทุกฝ่ายมี<br/>ส่วนร่วมในการ<br/>ดำเนินงานต่างๆ</p> <p>- สร้างบรรยากาศ<br/>แรงจูงใจให้ครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วน<br/>เสียอยากทำงาน</p> <p>- สร้างความพึงพอใจ<br/>ต่อครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชน และผู้มีส่วน<br/>ได้ส่วนเสียในด้าน<br/>คุณภาพโรงเรียน</p> <p>- สร้างความพึงพอใจ<br/>ต่อครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชน และผู้มีส่วน<br/>ได้ส่วนเสียในด้าน<br/>การเงินและคุณภาพ<br/>สถานศึกษา</p> | <p>4.1.2 การสร้าง<br/>ความรู้สึกร่วมกัน<br/>เจ้าของร่วมกัน<br/>(Ownership)</p> <p>(1) สร้างจิตสำนึก<br/>ของครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชน และผู้มีส่วน<br/>ได้ส่วนเสียให้มีความ<br/>ภาคภูมิใจต่อสถานศึกษา</p> <p>(2) ให้ทุกคน ทุก<br/>ฝ่ายมีส่วนร่วมใน<br/>การดำเนินงานต่างๆ</p> <p>(3) สร้างบรรยากาศ<br/>แรงจูงใจให้ครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน<br/>ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วน<br/>เสียอยากทำงาน</p> <p>(4) สร้างความพึง<br/>พอใจต่อครูบุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชน และผู้มีส่วน<br/>ได้ส่วนเสียทั้งด้าน<br/>การเงินและคุณภาพ</p> |



## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด มืองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบได้แก่ 4.1 เจื่อนไข<br>ความสำเร็จ 4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค  |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| องค์ประกอบส่วนที่<br>4 คือ เจื่อนไข<br>ข้อจำกัด 4.1 ด้าน<br>เจื่อนไขความสำเร็จ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และเอกสารที่<br>เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  |   |  | สรุปองค์ประกอบ<br>จากแนวคิดทฤษฎี<br>และจากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2   | โรงเรียนที่ 3  |   |
| <p>4.1.3 <u>การบริหารคน</u><br/><u>เก่งในองค์กร</u><br/>(<u>Talent</u><br/><u>Management</u>)</p> <p>(1) ความสามารถสร้าง<br/>มูลค่าเพิ่มในตัวครูและ<br/>บุคลากรสามารถดึง<br/>ความสามารถของครู<br/>และบุคลากรออกมา<br/>เพื่อสร้างผลการ<br/>ดำเนินงานของ<br/>สถานศึกษาให้ทวีคูณ<br/>ขึ้นไป</p> <p>(2) ครูและบุคลากร<br/>ต้องมีความรอบรู้<br/>เกี่ยวกับการดำเนินงาน<br/>และเป้าหมายใน<br/>ระดับสูง</p> <p>(3) กำหนดขีด<br/>สมรรถนะของครูและ<br/>บุคลากร<br/>(Competencies) ใน<br/>สถานศึกษาที่<br/>เหมาะสมและ<br/>สอดคล้องกับการ<br/>ขับเคลื่อนกลยุทธ์</p> | <p>- มีการกำหนด<br/>สมรรถนะของครู<br/>และบุคลากรที่<br/>เหมาะสม</p> <p>- พัฒนาบุคลากร<br/>ให้มีความรอบรู้<br/>เกี่ยวกับการ<br/>ดำเนินงานใน<br/>โรงเรียน</p> <p>- เปิดโอกาสให้<br/>ครูและบุคลากร<br/>รับผิดชอบงาน<br/>มากขึ้น เพื่อ<br/>กระตุ้นให้เกิด<br/>การเรียนรู้จาก<br/>การปฏิบัติงาน<br/>จริง</p> | <p>- พัฒนา<br/>บุคลากรให้ม<br/>ีความรอบรู้<br/>เกี่ยวกับการ<br/>ดำเนินงานใน<br/>โรงเรียน</p> <p>- กระตุ้นจูงใจ<br/>ในครูและ<br/>บุคลากรมี<br/>ความก้าวหน้า<br/>ในสายอาชีพ</p> | <p>- มีการกำหนด<br/>สมรรถนะของครู<br/>และบุคลากรที่<br/>เหมาะสม</p> <p>- พัฒนาบุคลากร<br/>ให้มีความรอบรู้<br/>เกี่ยวกับการ<br/>ดำเนินงานใน<br/>สถานศึกษา</p> <p>- เปิดโอกาสให้ครู<br/>และบุคลากร<br/>รับผิดชอบงาน<br/>มากขึ้น เพื่อ<br/>กระตุ้นให้เกิดการ<br/>เรียนรู้จากการ<br/>ปฏิบัติงานจริง</p> <p>- กระตุ้นจูงใจใน<br/>ครูและบุคลากรมี<br/>ความก้าวหน้าใน<br/>สายอาชีพ</p> <p>- สามารถดึง<br/>ศักยภาพที่มีอยู่ใน<br/>ครูและบุคลากร<br/>มาใช้ให้เกิด<br/>ประโยชน์กับ<br/>สถานศึกษา</p> | <p>4.1.3 <u>การบริหารคน</u><br/><u>เก่งในองค์กร (Talent</u><br/><u>Management)</u></p> <p>(1) มีการกำหนด<br/>สมรรถนะของครูและ<br/>บุคลากรที่เหมาะสม<br/>(2) ครูและบุคลากร<br/>ต้องมีความรอบรู้<br/>เกี่ยวกับการ<br/>ดำเนินงานและ<br/>เป้าหมายในระดับสูง<br/>(3) เปิดโอกาสให้ครู<br/>และบุคลากร<br/>รับผิดชอบงานมากขึ้น<br/>เพื่อกระตุ้นให้เกิดการ<br/>เรียนรู้จากการ<br/>ปฏิบัติงานจริง<br/>(4) สามารถดึง<br/>ศักยภาพที่มีอยู่ในครู<br/>และบุคลากรมาใช้ให้<br/>เกิดประโยชน์กับ<br/>สถานศึกษา<br/>(5) กระตุ้นจูงใจในครู<br/>และบุคลากรมี<br/>ความก้าวหน้าในสาย<br/>อาชีพ</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจ็อนไขข้อจำกัด มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบได้แก่ 4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ 4.2 เจ็อนไขที่เป็นอุปสรรค |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| องค์ประกอบส่วนที่ 4 คือ เจ็อนไขข้อจำกัด 4.1 ด้านเจ็อนไขความสำเร็จจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง            | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา                    |  |  | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิด ทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |  |
| - ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด   | - การทำงานทุกอย่างในสถานศึกษาต้องได้รับความช่วยเหลือจากต้นสังกัด | - การบริหารงานของท้องถิ่นต้องได้รับการสนับสนุนจากต้นสังกัด และได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นด้วย | 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์การ (Organizational Support)<br>(1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด<br>(2) การสนับสนุนองค์กร เครือข่ายฯ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง | - ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด          |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 4.1 เจื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค   |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| องค์ประกอบส่วนที่ 4 คือ เจื่อนไขข้อจำกัด 4.2 ด้านเจื่อนไขที่เป็นอุปสรรคจากแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง  | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียน กรณีศึกษา   |  |   | สรุปองค์ประกอบจากแนวคิดทฤษฎีและจากโรงเรียนกรณีศึกษา   |
|   | โรงเรียนที่ 1   | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3   |   |
| <p>4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค</p> <p>4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารไม่สอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ของสถานศึกษา</p> <p>4.2.3 วิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา</p> <p>4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง</p> | <p>- การที่ผู้บริหารจะนำวิธีการใดที่เป็นสิ่งใหม่เข้ามาใช้ในสถานศึกษานั้น ย่อมมีคนที่ยอมรับและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง</p> <p>- ค่านิยมส่วนบุคคลของครูไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา</p> <p>- การช่วยเหลือชุมชนสังคม ยังทำได้ไม่มากนัก เนื่องจากโรงเรียนมีงานค่อนข้างมาก</p> | <p>- ครูไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเอง ทำให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปได้ช้า</p> <p>- ขาดความต่อเนื่องทางนโยบาย การติดตามใน แต่ละโครงการ อาจใช้เวลาแตกต่างกัน</p> <p>- ครูมีความขัดแย้งและไม่ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน อาจทำให้การทำงานย่อมมีค่าต่ำ</p> | <p>- ครูและบุคลากรเข้าใจเป้าหมายของโรงเรียนไม่ตรงกัน ย่อมมีความคิดเห็นที่ขัดแย้ง การสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายในบางเรื่องอาจเป็นไปได้ยาก</p> <p>- บางครั้งครูหลายๆ ไม่ค่อยยอมรับวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ การพัฒนาครูและบุคลากรบางกลุ่ม ต้องใช้เวลามาก ยังขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันและความร่วมมือ</p> <p>- บางครั้งการติดตามงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ยังขาดระบบการกำกับติดตาม โครงการ และการปฏิบัติงานของครู</p> | <p>4.2 เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค</p> <p>4.2.1 การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และการปฏิบัติของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ส่วนที่ 4 คือ เจ็อนไซข้อจำกัด มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 4.1 เจ็อนไซ<br>ความสำเร็จ 4.2 เจ็อนไซที่เป็นอุปสรรค            |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| องค์ประกอบส่วน<br>ที่ 4 คือ เจ็อนไซ<br>ข้อจำกัด 4.2 ด้าน<br>เจ็อนไซที่เป็น<br>อุปสรรคจาก<br>แนวคิดทฤษฎีและ<br>เอกสารที่เกี่ยวข้อง | การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา โรงเรียนกรณีศึกษา   |  |  | สรุป<br>องค์ประกอบ<br>จากแนวคิด<br>ทฤษฎีและ<br>จากโรงเรียน<br>กรณีศึกษา             |
|   | โรงเรียนที่ 1  | โรงเรียนที่ 2  | โรงเรียนที่ 3  |   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการทำงาน</li> <li>- การติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ด้วยภาระหน้าที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างมาก</li> <li>- งานประกันคุณภาพของโรงเรียนยังขาดความต่อเนื่อง ยังไม่มีการแต่งตั้งศึกษานิเทศน์มาดูแลโรงเรียน</li> <li>- การทำงานให้ทันเวลาและสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายบางเรื่องอาจเป็นไปได้ยาก</li> <li>- เรื่องของ ICT ครูยังไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเอง การพัฒนาครูแต่ละคนต้องใช้เวลามาก</li> <li>- ครูให้ความสนใจในการทำผลงานของครูมากเกินไป จนบางครั้งมีเวลาให้นักเรียนไม่เต็มที่</li> <li>- ผู้เรียนยังขาดการส่งเสริมให้หาความรู้จากแหล่งความรู้อย่างหลากหลาย ผู้เรียนยังมีการขาดทักษะด้านกระบวนการคิด</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ครูทำงานไม่ค่อยทันเวลา</li> <li>เวลาในการสอน</li> <li>ซ่อมเสริมของครูไม่พอ ทำให้ไม่สามารถพัฒนา</li> <li>นักเรียนได้เต็มศักยภาพ</li> <li>- ผู้เรียนยังมีผลสัมฤทธิ์บางวิชาและทักษะทางด้านกระบวนการคิด</li> <li>ของผู้เรียนยังไม่ดีพอ</li> <li>- มีการพิจารณางบประมาณที่ค่อนข้างซ้ำในบางครั้ง</li> <li>- เด็กเพิ่มขึ้น</li> <li>อาคารสถานที่ยังไม่เพียงพอกับความต้องการ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การรับรู้ของผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องบางครั้งไม่ตรงกัน</li> <li>- ครูใหม่ๆ ยังไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น</li> <li>- ผู้เรียนมีผลการทดสอบระดับชาติในบางกลุ่มสาระยังไม่ดีพอและยังไม่มีนโยบายในการวัดและประเมิน</li> <li>ข้อสอบอย่างเป็นระบบ</li> <li>- สื่อและเทคโนโลยีบางอย่างยังไม่เหมาะสม</li> <li>- มีการจ่ายเงินซ้ำซ้อนในบางครั้ง</li> <li>- ทำเลที่ตั้งไม่เอื้อ</li> </ul> | <p>4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง</p> |

สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงโดยนำการสรุปองค์ประกอบเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ร่างรูปแบบครั้งที่ 2 ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท

1.1 หลักการ มี 6 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม 1.1.6 หลักการกระจายอำนาจ

1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ (4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน (5) ผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก

1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา (2) มีความคิดสร้างสรรค์เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการพันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา (2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (3) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งเสริมสิ่งที่ดี

1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

1.1.6 หลักการกระจายอำนาจ มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้ (2) กระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา (3) โครงสร้างของสถานศึกษาต้องมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบมี 3 ข้อ ได้แก่

1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว

1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ

1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 สภาพแวดล้อมหรือบริบท มี 7 ข้อได้แก่

1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3.2 บริหารความขัดแย้งในองค์กร

1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม

1.3.5 ลงทุนด้านบุคลากรโดยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี

1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย

1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) 2.2 องค์กรประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา

2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) มี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 2.1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Analysis-A) 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) 2.1.5 การควบคุม (Control-C) 2.1.6 การปรับปรุง (Improve -I)

2.1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Analysis-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา (3) การประเมินตนเอง โดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทาง

2.1.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงาน (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (3) กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน

2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน (2) มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและสร้างการยอมรับในความคิดเห็นของทุกฝ่าย (3) มีการสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างครูและบุคลากรในหน่วยเดียวกัน (4) มีการสื่อสารข้ามสายงานในแต่ละฝ่ายงาน

2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 การควบคุม (Control-C) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.1.6 การปรับปรุง (Improve-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง (2) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (3) ให้งานวัดตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรม

2.2 องค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูงมี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) 2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาและมีความสามารถในการคาดการณ์เพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนด (5) ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้ (6) ผู้บริหารจัดทำแผนความเสี่ยงเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง

2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ (2) สร้างความคิดที่ว่าครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวัง (4) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (5) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา (6) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร (7) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น (8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา (2) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตรายความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ (3) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันมีการทำงานเป็นทีมทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ (4) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม

สถานการณ์ (5) แสวงหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ (6) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา (7) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร (8) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม (9) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม (11) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น การให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-In Time)

2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา (2) มีการรับฟังความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) มีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) สร้างความไว้วางใจโดยให้ออกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (5) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (6) มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา

2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถานศึกษา (2) มีการจัดโครงสร้างที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (3) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ (4) มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสมกับสถานศึกษา (5) มีการจัดทำโครงการโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน (6) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว

2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการมีเหตุผล (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียนให้น่าอยู่ (4) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบต่อร่วมกัน

2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์ (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้ความสำคัญหรือร้อนในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา (4) มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความ



พึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา (5) สร้างค่านิยมให้บุคลากรรักการเรียนรู้อย่างจริงจัง (6) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา มี 4 งาน ประกอบด้วย 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล 2.3.4 การบริหารทั่วไป

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ (1) งานบริหารและพัฒนาหลักสูตร (2) งานบริหารและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอน (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน (6) งานพัฒนางานส่งเสริมวิชาการ

2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ (1) งานจัดทำและเสนอของงบประมาณ (2) งานจัดสรรงบประมาณ (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา (5) งานบริหารการเงินและบัญชี (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์

2.3.3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4) งานวินัยและการรักษา วินัย (5) การออกจากราชการ

2.3.4 การบริหารทั่วไป ได้แก่ (1) งานธุรการ (2) งานกิจการนักเรียน (3) งานอาคารสถานที่ (4) งานสัมพันธ์ชุมชน (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1 การเตรียมการโดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างจิตสำนึกสร้างความรู้ความเข้าใจสร้างความร่วมมือศึกษาวัตถุประสงค์ของรูปแบบประเมินความพร้อมของโรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการดำเนินงานกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม 3.3 นิเทศกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และรายงาน

ส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัดประกอบด้วย 4.1 เจ็อนไขความสำเร็จและ 4.2 เจ็อนไขที่เป็นอุปสรรค

4.1 เจ็อนไขความสำเร็จมี 4 เจ็อนไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) 4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) และ 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)

4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารต้องเตรียมการเชิงรุก อาทิเช่น ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน (2) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจการบริหารงานเข้าใจผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ (4) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้ (5) มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่าย (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (7) ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบที่

เหมาะสมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (8) มีกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน (9) มีข้อมูลและสารสนเทศซึ่งให้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ

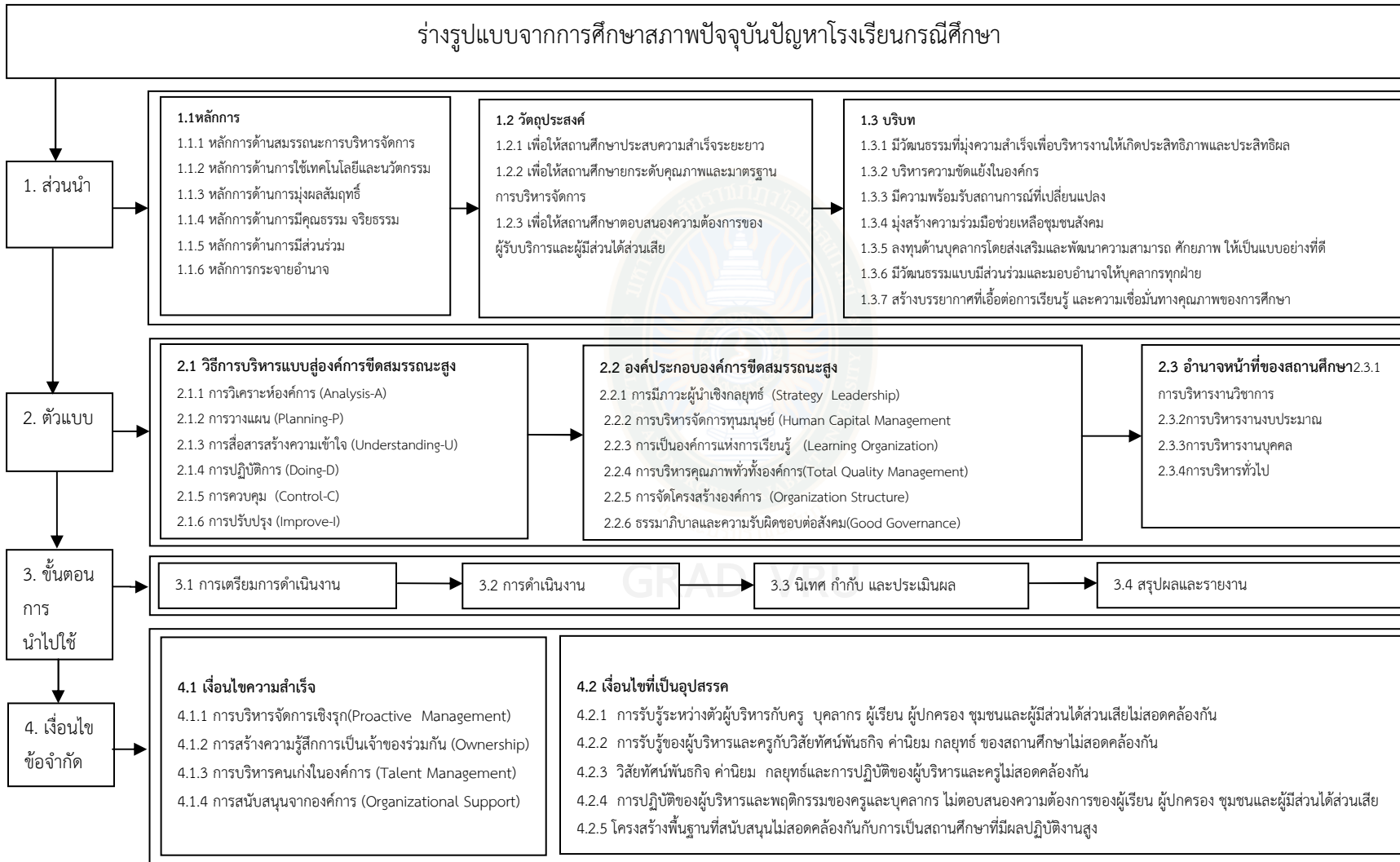
4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สร้าง จิตสำนึกของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรักดีต่อสถานศึกษา (2) ให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ (3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน (4) สร้างความพึงพอใจต่อครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงินและคุณภาพ

4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการ กำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม (2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการ ดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง (3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้ เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (4) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ กับสถานศึกษา (5) กระตุ้นจูงใจในครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การ สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่ายๆ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการ สถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่ 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของ ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

ผลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนกรณีศึกษาได้ร่างรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏดังภาพ



ภาพที่ 4.2 ร่างรูปแบบจากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนกรณีศึกษา

### 4.3 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 4.3.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ

จากพัฒนารูปแบบโดยผู้วิจัยนำมาตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพโดยการประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.17) สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ดังตาราง

ตารางที่ 4.2 ผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ   | ความเป็น<br>ประโยชน์ |      | ระ<br>ดับ     | ความเป็น<br>ไปได้ |      | ระ<br>ดับ | ความ<br>เหมาะสม |      | ระ<br>ดับ     | ความ<br>ถูกต้อง |      | ระ<br>ดับ     |
|---|----------------------|------|---------------|-------------------|------|-----------|-----------------|------|---------------|-----------------|------|---------------|
|   | $\bar{X}$            | S.D. |               | $\bar{X}$         | S.D. |           | $\bar{X}$       | S.D. |               | $\bar{X}$       | S.D. |               |
| องค์ประกอบ<br>ส่วนที่ 1<br>ส่วนนำ ได้แก่<br>1.1 หลักการ<br>1.2 วัตถุประสงค์<br>1.3 บริบท  | 4.67                 | 0.29 | มาก<br>ที่สุด | 4.48              | 0.21 | มาก       | 4.85            | 0.10 | มาก<br>ที่สุด | 4.89            | 0.11 | มาก<br>ที่สุด |
| องค์ประกอบ<br>ส่วนที่ 2<br>ตัวแบบ ได้แก่<br>2.1 วิธีการ<br>บริหาร<br>สถานศึกษาสู่<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูง<br>2.2 องค์ประกอบ<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูง<br>2.3 อำนาจ<br>หน้าที่ของ<br>สถานศึกษา | 4.71                 | 0.18 | มาก<br>ที่สุด | 4.48              | 0.15 | มาก       | 4.78            | 0.12 | มาก<br>ที่สุด | 4.86            | 0.16 | มาก<br>ที่สุด |

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ   | ความเป็น<br>ประโยชน์ |      | ระ<br>ดับ     | ความเป็น<br>ไปได้ |      | ระ<br>ดับ     | ความ<br>เหมาะสม |      | ระ<br>ดับ     | ความ<br>ถูกต้อง |      | ระ<br>ดับ     |
|---|----------------------|------|---------------|-------------------|------|---------------|-----------------|------|---------------|-----------------|------|---------------|
|   | $\bar{X}$            | S.D. |               | $\bar{X}$         | S.D. |               | $\bar{X}$       | S.D. |               | $\bar{X}$       | S.D. |               |
| องค์ประกอบ<br>ส่วนที่ 3 การนำ<br>รูปแบบไปใช้<br>ได้แก่ 3.1 การ<br>เตรียมการ<br>3.2 การ<br>ดำเนินงาน<br>3.3 การนิเทศ<br>กำกับติดตาม<br>ประเมินผล<br>3.4 สรุปผลการ<br>ดำเนินงาน | 4.86                 | 0.14 | มาก<br>ที่สุด | 4.44              | 0.33 | มาก           | 4.83            | 0.14 | มาก<br>ที่สุด | 5.00            | 0.00 | มาก<br>ที่สุด |
| องค์ประกอบที่<br>4 เงื่อนไข<br>ข้อจำกัด ได้แก่<br>4.1 เงื่อนไข<br>ความสำเร็จ<br>4.2 เงื่อนไขที่<br>เป็นอุปสรรค  | 4.54                 | 0.17 | มาก<br>ที่สุด | 4.57              | 0.13 | มาก<br>ที่สุด | 4.79            | 0.10 | มาก<br>ที่สุด | 4.74            | 0.11 | มาก<br>ที่สุด |

จากตารางการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้านรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$  , S.D. = 0.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.13) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.05) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.03) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.11) โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ บริบทพบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.29) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.21) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.10) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.11)

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษาพบว่าด้าน

ความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.18) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.15) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.12) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.16)

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย การเตรียมการ การดำเนินงาน การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผล การสรุปผลการดำเนินงาน พบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.14) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.44$ , S.D. = 0.33) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.14) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคพบว่าด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.17) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.13) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.10) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.11)

ความคิดเห็นของท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ความคิดเห็นในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1

ด้านหลักการ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ได้กล่าวว่าหลักการที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาจากเอกสารหรือจากการศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษานั้นถือว่ามีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ในด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ซึ่งรายละเอียดย่อยหรือแนวทางการปฏิบัติของหลักการด้านนี้ควรมีการบูรรวม เช่น ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย กับผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพราะการจะวางยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ ต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งสิ้น หรือในหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รายละเอียดย่อยในเรื่องของการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา และมีความคิดสร้างสรรค์เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควรจัดกลุ่มรวมกันได้ เพราะการออกแบบองค์การจำเป็นต้องใช้ความคิดที่สร้างสรรค์เช่นกัน ส่วนรายละเอียดข้อที่ 3 มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก แบ่งเป็นข้อย่อยได้ 2 ข้อ ส่วนหลักการด้านอื่นนั้นเห็นด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 องค์กรประกอบย่อยในหลักการมีมากไป ควรมีการจัดกลุ่มใหม่ และเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 รายละเอียดย่อยข้อผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงานบูรรวมกับรายละเอียดด้านการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 และ 2 ในส่วนของหลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในรายละเอียดย่อยมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ควรบูรรวมเป็นมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะดีกว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3 ส่วนในหลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมในรายละเอียดย่อยการสร้างควมไว้วางใจระหว่างครู บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษาและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา ควรนำมาจัดกลุ่มให้อยู่ในข้อเดียวกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 หลักการของโรงเรียนซีตสมรณะสูงที่ผู้วิจัยร่างมานั้นเห็นด้วยและเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยการเพิ่มหลักการมา 1 หลักการ คือ หลักการกระจายอำนาจ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านผู้วิจัยไปจัดองค์ประกอบย่อยของหลักการใหม่ โดยดูความหมายและรายละเอียดของหลักการแต่ละหลักการซึ่งควรใช้คำว่าหลักการบริหารเนื่องจากชื่อเรื่องคือรูปแบบการบริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 และ 8 เห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในการจัดกลุ่มรายละเอียดย่อยของหลักการในแต่ละด้าน ในส่วนของหลักการด้านการกระจายอำนาจที่เพิ่มเข้ามานั้น ในรายละเอียดย่อยข้อการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้และโครงสร้างของสถานศึกษาต้องมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไปควรจะนำรายละเอียดมารวมกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9 เห็นสอดคล้องกันว่าให้ผู้วิจัยปรับใหม่ให้มีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่ซ้ำซ้อน

#### ด้านวัตถุประสงค์

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 วัตถุประสงค์มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ผู้วิจัยบอกว่าเพื่อประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว เป็นในด้านใด ควรรวมกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ เป็นเพื่อประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2, 3 และ 4 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านวัตถุประสงค์มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยบอกว่าเพื่อสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความศรัทธากับความพึงพอใจควรแยกจากกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 6, 7 และ 8 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านวัตถุประสงค์มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ควรเพิ่มเป็นความเชื่อมั่นและศรัทธาและควรใช้คำว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9 เห็นสอดคล้องกันกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

#### ด้านบริบท

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 บริบทนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ซึ่งการบริหารของโรงเรียนจะดีหรือนั้นไม่ขึ้นอยู่กับบริบทที่ดีของโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนข้อที่ 7 ที่บอกว่าเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจจะมารวมกับการบริหารความขัดแย้งในข้อที่ 2 บริหารความขัดแย้งแล้วต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในโรงเรียนด้วยถึงจะเกิดความภาคภูมิใจ โดยเปลี่ยนใหม่เป็นการลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 3 เห็นสอดคล้องกันว่า บริบทมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ควรเพิ่มว่าของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงด้วย และบริบทของโรงเรียนขีดสมรรถนะสูงของท้องถิ่น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 ด้านบริบท มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่อันที่จริงโรงเรียนของท้องถิ่น จะพยายามสร้างอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งให้แตกต่างไปจาก โรงเรียนสังกัดอื่นอยู่แล้วโดยเฉพาะมุ่งจัดโครงการที่แสดงความต่างออกไปซึ่งสังกัดอื่นไม่มี เช่น โครงการส่งเสริมรายได้ให้นักเรียน โดยจะให้นักเรียนที่มีความเก่ง ความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มาช่วยงานในองค์กร เป็นการให้นักเรียนใช้ความรู้ความสามารถและหารายได้อีกทางหนึ่งและอีกโครงการที่คิดว่าสังกัดอื่นไม่มี หรืออาจจะมึนน้อย คือโครงการส่งเสริมความรู้ความสามารถด้านทรัพยากรบุคคล โดยสนับสนุนให้ศึกษาต่อทั้งระดับปริญญาโทและเอก ไม่ว่าจะเป็นครูหรือผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ดังนั้น ความเป็นบริบทของท้องถิ่นควรจะเป็นลงทุนพัฒนาผลผลิตที่มีคุณภาพ ในที่นี้คือผลผลิตด้านนักเรียน ด้านผู้บริหาร ด้านครูและบุคลากรที่ดีกว่าโรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่น เนื่องจากท้องถิ่นมีความพร้อมในเรื่องของงบประมาณอยู่มาก แต่คำว่า “ลงทุนด้านบุคลากร” ควรปรับเป็นเลือกสรรและพัฒนาบุคลากร

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านและจะขอเพิ่มเติมในเรื่องของ “ลงทุนด้านบุคลากร” ซึ่งท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ปรับเป็น การเลือกสรรและพัฒนาบุคลากร ในการพัฒนาบุคลากรนั้นควรเพิ่มการส่งเสริมให้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ด้วยแต่ในเรื่องของการมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย ควรจะปรับเป็น มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ ส่วนการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา ควรเปลี่ยนเป็น สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา

ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 องค์กรประกอบตามแนวคิดทฤษฎีของผู้วิจัยมีขั้นตอนการดำเนินงานสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 5 ขั้นตอน แต่เพราะไปศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาของโรงเรียนกรณีศึกษาทำให้เพิ่มขึ้นขั้นตอนการดำเนินงานสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงเป็น 6 ขั้นตอน ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนว่าขั้นตอนการควบคุมและปรับปรุงควรแยกออกจากกัน ซึ่งเห็นว่ามีประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 3 เห็นสอดคล้องกันว่า วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ในองค์ประกอบย่อยในแต่ละขั้นตอนดูซ้ำซ้อน ควรนำไปจัดกลุ่มใหม่ เช่น ในเรื่องของการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ให้ปรับเป็นการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน และแยกการสร้างการยอมรับไว้อีกข้อ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ แต่การสร้างการยอมรับนั้นต้องมีการสร้างแรงจูงใจด้วย ผู้วิจัยอาจจะเขียนว่ามีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรยอมรับ



ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ซึ่งในเรื่องของการควบคุมที่ผู้วิจัยศึกษามาจากทฤษฎีเป็นการ ปรับปรุงจะมาก่อนการควบคุมเพราะเป็นการควบคุมรักษาไว้ให้คงอยู่ แต่ในการศึกษามาจากโรงเรียน กรณีศึกษา การควบคุมจะมาก่อนการปรับปรุง ซึ่งผู้วิจัยกล่าวว่าการควบคุมของโรงเรียนกรณีศึกษานี้จะเป็น การควบคุมในลักษณะการกำกับติดตาม ดังนั้นขั้นตอนในการควบคุมควรปรับใหม่ว่า การควบคุมกำกับติดตาม

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 และ 7 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ว่าด้านวิธีการบริหาร สถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและ ความถูกต้อง แต่ องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการควบคุมในข้อ (3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานควรนำมาไว้ในเรื่องของการปรับปรุง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านด้านวิธีการบริหาร สถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและ ความถูกต้อง แต่ ให้เปลี่ยนคำศัพท์ภาษาอังกฤษของแต่ละขั้นตอนการบริหารเป็นคำกริยาที่เติม ing ให้หมดและ การปรับปรุง ควรจะปรับเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนในเรื่องของการเทียบเคียงควรอยู่ในขั้นตอนของการปรับปรุง เพราะเมื่อมีการเทียบเคียงจะเกิดวิธีการใหม่ และนวัตกรรมใหม่แต่รายละเอียดย่อยในเรื่องของการปรับปรุงข้อ แสงหาแนวทางใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติ ที่เป็นเลิศและให้รางวัลตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรม ควรนำมาจัดกลุ่มรวมกัน ซึ่งการปรับปรุงจะต้องปรับทั้งวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมต่างๆ ด้วย

ด้านองค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2 และ 3 เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูงมี ความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่องค์ประกอบย่อยในเรื่องของภาวะผู้นำ เจริญกลยุทธ์ในข้อ (5) การกำหนดตัวชี้วัดควรร่วมกับครูและบุคลากร ส่วนในข้อ (6) ผู้บริหารจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงเพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงควรนำไปไว้ในแผนปฏิบัติการ เพราะส่วนใหญ่ถ้าเป็นลักษณะ ของโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะมีโครงการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายภาระงาน 4 ด้านซึ่งมีอยู่ใน แผนปฏิบัติการประจำปี

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 เห็นสอดคล้องกันว่า องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการบริหาร จัดการทุนมนุษย์ในข้อ (1) และข้อ (2) ควรยุบรวมอยู่ด้วยกัน และในข้อ (3) และข้อ (5) ก็น่าจะมีความ คล้ายคลึงกัน และรายละเอียดย่อยของ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ข้อ (4) และข้อ (7) ควรยุบรวมกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 ด้านองค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูงมีความเป็นประโยชน์ เป็นไป ได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรยุบ รวมข้อ (1) และข้อ (2) ข้อ (4) และ ข้อ (5) ส่วนด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้านการจัดโครงสร้าง องค์กร ด้านการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ก็เช่นเดียวกัน ในบางเรื่องสามารถยุบรวมกันได้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7 และ 8 เห็นสอดคล้องกันว่า ผู้วิจัยควรดูความหมายและหลักการของภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสร้างวัฒนธรรม องค์กรประกอบด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 9 เห็นสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านแต่ด้านการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม แยกคนละหัวข้อ เป็นด้านการมีธรรมาภิบาล และ ด้านการ มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งรายละเอียดย่อยย่อยของธรรมาภิบาล ข้อ (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสา ในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียนให้น่าอยู่ควรมานำไว้ในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้วิจัยอาจจะเพิ่มรายละเอียดย่อยของการมีความรับผิดชอบต่อสังคมลงไปและเพิ่มเติมเรื่องของกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมเช่นส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2, 3 และ 4 เห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ตามขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนที่สังกัดท้องถิ่น มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้มีความเหมาะสมและความถูกต้อง โดยงานที่จะต่างจากสังกัดอื่นจะเป็นในเรื่องของงานงบประมาณและงานบุคคล เพราะฉะนั้นวิธีการปฏิบัติจะแตกต่างจากสังกัดอื่น

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 และ 6 เห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องของอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตาม ขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนที่สังกัดท้องถิ่น มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ผู้วิจัยควรนำเสนอให้ชัดว่าในส่วนที่ 2 ตัวแบบ ของผู้วิจัยที่ประกอบด้วย วิธีการบริหาร สถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และอำนาจหน้าที่ตามขอบข่าย ภาระงานในสถานศึกษา ทั้ง 3 ส่วนนี้สัมพันธ์กันอย่างไร ควรนำวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีด สมรรถนะสูง 6 ขั้นตอนของผู้วิจัย ลงไปในงาน 4 งาน โดยมีองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบเป็นตัวขับเคลื่อน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7, 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกันว่า อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาตามขอบข่าย ภาระงานมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ที่ผู้วิจัยออกไปศึกษาโรงเรียน ที่เป็นกรณีศึกษา ซึ่งในแต่ละโรงเรียนนั้น ขอบข่ายภาระงานจะไม่เหมือนกัน แต่ก็ไม่ต่างกันมากนักซึ่งก็ สามารถนำมาจัดกลุ่มให้ตรงกับขอบข่ายภาระงานที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาได้

ด้านการนำรูปแบบไปใช้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 เห็นว่า ในส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่การนำรูปแบบไปใช้นั้นเนื่องจากโรงเรียนอยู่สังกัดท้องถิ่นจึงจะต้องมี นโยบายจากผู้บริหารระดับสูงให้ชัดเจน เพราะโรงเรียนที่สังกัดท้องถิ่น ผู้บริหารสูงสุดน่าจะเป็นนายก อบจ. หรือนายกเทศบาล

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 2 และ 3 เห็นสอดคล้องกันว่า ในเรื่องของเตรียมการดำเนินการโดย ประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจนั้นต้องมีการประชาสัมพันธ์ซึ่งอาจจะต้องแบ่งเป็นระยะ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 และ 5 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านการนำรูปแบบไปใช้ มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ในเรื่องของการเตรียมการดำเนินการที่ศึกษาเพียง วัตถุประสงค์ของรูปแบบอย่างเดียวคงไม่เพียงพอ มีการจัดทำคู่มือเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้ แต่ โรงเรียนที่จะนำรูปแบบไปใช้ประโยชน์นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนนั้นๆ ซึ่ง หากโรงเรียนมีขีดสมรรถนะสูงมากก็สามารถต่อยอดได้

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 6 และ 7 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านการนำรูปแบบไปใช้ มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องและจะต้องมีการจัดทำคู่มือเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปใช้ได้ ต้องเขียนวิธีที่โรงเรียนจะดำเนินการ เพื่อจะได้รู้ว่าจะต้องนำรูปแบบนี้ไปใช้อย่างไรและในขั้นที่ 3 ที่มีการ นิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลรูปแบบ หากเป็นการนำเสนอคู่มือ ควรมีแบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลด้วย

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านการนำรูปแบบไปใช้ มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องแต่การรายงานควรแยกเป็นขั้นตอนหลังจากจัดทำสรุปการ ดำเนินงานแล้วเป็นการรายงานเพื่อเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ ซึ่งสรุปว่าขั้นตอนการนำรูปแบบ ไปใช้ได้แก่ การเตรียมการ การดำเนินงาน การนิเทศกำกับติดตามประเมินผล การสรุปผลการดำเนินงาน และ การรายงานผลการดำเนินงาน

#### ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1, 2, 3 และ 4 เห็นสอดคล้องกันว่า เงื่อนไขความสำเร็จมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่องค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการเชิงรุก ในข้อ (1) ผู้บริหารต้องเตรียมการเชิงรุก อาทิเช่น ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับ (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบ เหนือคู่แข่งและ ข้อ (2) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจการบริหารงานเข้าใจผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ ข้อ (5) มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่ายควรมี การยุบรวมไว้ด้วยกัน ซึ่งการบริหารจัดการเชิงรุกจะต้องเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่ง ผู้บริหารควร จะมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กร ที่เป็นเลิศ

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5, 6 และ 7 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านเงื่อนไขความสำเร็จมีความเป็น ประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ในด้านการบริหารคนเก่งในรายละเอียดย่อย ควรมี การยุบรวมข้อ (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม กับ ข้อ (2) ครูและบุคลากรต้องม ีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูงและ ข้อ (3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร รับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กับ (5) กระตุ้นจิตใจในครูและ บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นการทำงานเชิงรุกของผู้บริหารที่เน้นให้คนเก่งได้เรียนรู้ในสายงานที่ กว้างขึ้นโดยการส่งอบรมพิเศษภายนอกเพื่อที่จะได้กลับมาสอนงานผู้อื่นและเปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบงาน มากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกันว่า ด้านเงื่อนไขความสำเร็จมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ส่วนในเรื่องด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน เป็น เรื่องที่ดีอยู่แล้วสำหรับการบริหารของโรงเรียนขีดสมรรถนะสูง เพราะจะทำให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมและมี ความรักต่อโรงเรียน โดยเฉพาะในเรื่องของบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีของโรงเรียนเพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ ทุกคนรักและอยากมาโรงเรียนส่วนด้านการสนับสนุนจากองค์กรก็ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การ บริหารจัดการในสถานศึกษามีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

#### ด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 2 และ 3 เห็นสอดคล้องกันว่าสำหรับเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรมีการปรับค่าให้กระชับ เช่น การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกันเป็นการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 4 เห็นสอดคล้องกันว่าสำหรับเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรมีการปรับค่าให้ชัดเจน เช่น การรับรู้ของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน เป็นการรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 5 และ 6 เห็นสอดคล้องกันว่าสำหรับเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรมีการปรับค่าให้ชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ และการปฏิบัติของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน เป็น การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 7, 8 และ 9 เห็นสอดคล้องกันว่าสำหรับเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรมีการปรับค่าให้ชัดเจน เช่น การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและควรมีการปรับค่าให้ชัดเจน เช่น โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูงเป็นโครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

ผู้วิจัยสรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่มได้ดังนี้

GRAD VRU

ตารางที่ 4.3 สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ  | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|--|---|--|
| <b>ส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วย 1.1 หลักการบริหาร 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 บริบท</b> |   |  |
| 1.1 หลักการ<br>บริหาร  | <p>1.1.1 <u>หลักการด้าน<br/>สมรรถนะการบริหาร<br/>จัดการ</u></p> <p>(1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นใน<br/>การวางยุทธศาสตร์และ<br/>นโยบาย</p> <p>(2) ผู้บริหารจัดโครงสร้าง<br/>แบบยืดหยุ่นพร้อมรับการ<br/>เปลี่ยนแปลง</p> <p>(3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูล<br/>สารสนเทศ</p> <p>(4) ผู้บริหารมีการบริหารผล<br/>การปฏิบัติงาน</p> <p>(5) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์<br/>ความรู้ที่เป็นทรัพยากร<br/>มนุษย์</p> <p>(6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการ<br/>สนองความต้องการของครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>และชุมชน</p> <p>(7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและ<br/>เครือข่ายและสร้างสัมพันธ์<br/>กับภายนอก</p> <p>1.1.2 <u>หลักการด้านการใช้<br/>เทคโนโลยีและนวัตกรรม</u></p> <p>(1) มีการออกแบบองค์การ<br/>และ</p> | <p>1.1.1 <u>หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ</u><br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความเป็น<br/>ประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความ<br/>ถูกต้อง แต่ควรมีการบูรรวม เช่น ผู้บริหารมีความ<br/>มุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย และ<br/>ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพราะการจะวาง<br/>ยุทธศาสตร์และนโยบายต่างๆ ต้องใช้ข้อมูล<br/>สารสนเทศทั้งสิ้น<br/>และผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงานบูรรวม<br/>กับรายละเอียดด้านการวางยุทธศาสตร์และ<br/>นโยบาย</p> <p>1.1.2 <u>หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม</u><br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความเป็น<br/>ประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความ<br/>ถูกต้อง แต่ในเรื่องของมีการออกแบบองค์การและ<br/>กระบวนการทำงานของสถานศึกษา และมี<br/>ความคิดสร้างสรรค์เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนา<br/>ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนควรจัดกลุ่มรวมกันได้<br/>เพราะการออกแบบองค์การจำเป็นต้องใช้ความคิด<br/>ที่สร้างสรรค์เช่นกัน ส่วนรายละเอียดข้อที่ 3<br/>มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น<br/>โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)<br/>ขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำใน<br/>กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก แบ่งเป็นข้อย่อยได้ 2<br/>ข้อ</p> |

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|-------------------------|---|---|
| 1.1 หลักการ<br>บริหาร   | <p>1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว</p> <p>1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ</p> <p>1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระบวนการทำงานของสถานศึกษา</p> <p>(2) มีความคิดสร้างสรรค์เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>(3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก</p> <p>1.1.3 <u>หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</u></p> <p>(1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>(2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์</p> <p>(3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน</p> | <p>- วัตถุประสงค์ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่ควรปรับเปลี่ยนคือ</p> <p>วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่เพื่อประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ควรรวมกับ</p> <p>วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ เป็นเพื่อประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ</p> <p>- วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ความศรัทธากับความพึงพอใจควรแยกจากกันและความศรัทธาควรเพิ่มเป็นความเชื่อมั่นและศรัทธา</p> <p>1.1.3 <u>หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</u></p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องแต่การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและการมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ควรยุบรวมเป็นมีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิง<br>คุณภาพจากการสนทนากลุ่ม   |
|-------------------------|---|---|
|                         | <p>1.1.4 <u>หลักการด้านการมีคุณธรรม<br/>จริยธรรม</u><br/>(1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา<br/>(2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของ<br/>สถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงาน<br/>และผลดำเนินงานของสถานศึกษา<br/>(3) การให้รางวัลเป็นทีมตาม<br/>ความสามารถ<br/>(4) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี</p> <p>1.1.5 <u>หลักการด้านการมีส่วนร่วม</u><br/>(1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสาย<br/>งาน<br/>(2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิด<br/>ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของสถานศึกษา<br/>ร่วมกัน<br/>(3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดย<br/>นำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไข<br/>ร่วมกัน</p> <p>1.1.6 <u>หลักการกระจายอำนาจ</u><br/>(1) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจ<br/>ตามโครงสร้างการบริหารงานใน<br/>สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถ<br/>ตัดสินใจได้<br/>(2) กระจายอำนาจในลักษณะการมี<br/>คณะกรรมการสถานศึกษา<br/>(3) โครงสร้างของสถานศึกษาต้องมีสาย<br/>บังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการ<br/>จนเกินไป</p> | <p>1.1.4 <u>หลักการด้านการมีคุณธรรม<br/>จริยธรรม</u>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้อง<br/>กันว่าความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มี<br/>ความเหมาะสมและความถูกต้องแต่<br/>การสร้าง ความไว้วางใจระหว่างครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา<br/>และการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของ<br/>สถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงาน<br/>และผลดำเนินงานของสถานศึกษา<br/>ควรนำมาจัดกลุ่มให้อยู่ในข้อเดียวกัน</p> <p>1.1.5 <u>หลักการด้านการมีส่วนร่วม</u><br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความ<br/>เป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความ<br/>เหมาะสมและความถูกต้อง</p> <p>1.1.6 <u>หลักการกระจายอำนาจ</u><br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่าความ<br/>เป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความ<br/>เหมาะสมและความถูกต้อง แต่การ<br/>กระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตาม<br/>โครงสร้างการบริหารงานใน<br/>สถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถ<br/>ตัดสินใจได้และโครงสร้างของ<br/>สถานศึกษาต้องมีสายบังคับบัญชาที่<br/>สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไปควร<br/>จะนำรายละเอียดมารวมกันและปรับ<br/>ใหม่ว่าปรับใหม่ให้มีการกระจาย<br/>อำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการ<br/>บริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและ<br/>บุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับ<br/>บัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการ<br/>จนเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่ซ้ำซ้อน</p> |





ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ  | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|--|---|--|
|  | 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อ<br>ต่อการเรียนรู้ และความ<br>เชื่อมั่นทางคุณภาพของ<br>การศึกษา เพื่อให้เกิดความ<br>รักดี  |  |
| องค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ มีองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบได้แก่<br>2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง<br>2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา |   |  |
| 2.1 วิธีการ<br>บริหาร<br>สถานศึกษาสู่<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูง  | 2.1.1 ด้านการวิเคราะห์<br>องค์การ (Analysis-A)<br>(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม<br>ทั้งภายนอกและภายในองค์<br>การ<br>(2) การกำหนดขอบเขต<br>และรวบรวมข้อมูลของ<br>ปัญหา<br>(3) การประเมินตนเองโดย<br>วิเคราะห์ช่วงห่าง และการ<br>คาดคะเนช่วงห่างที่จะ<br>เกิดขึ้นในอนาคตและกำหนด<br>ทิศทาง | 2.1.1 ด้านการวิเคราะห์องค์การ (Analizing-A)<br>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการวิเคราะห์องค์การนั้น<br>มีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสม<br>และความถูกต้องเปลี่ยนคำศัพท์ภาษาอังกฤษจาก<br>Analysis เป็น Analizing |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|---|--|
|                         | <p>2.1.2 <u>ด้านการวางแผน</u><br/>(Planning-P)<br/>(1) กำหนดวิสัยทัศน์<br/>พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมาย<br/>และกลยุทธ์ดำเนินงาน<br/>(2) จัดทำแผนปฏิบัติการ<br/>ประจำปี<br/>(3) กำหนดผู้รับผิดชอบ<br/>งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์<br/>(4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ<br/>การดำเนินงาน</p> <p>2.1.3 <u>ด้านการสื่อสารสร้างความ<br/>เข้าใจ</u> (Understanding-U)<br/>(1) มีการสื่อสารจากบนลงล่าง<br/>อย่างชัดเจน<br/>(2) มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบน<br/>โดยเปิดโอกาสให้ครูและ<br/>บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น<br/>และสร้างการยอมรับในความ<br/>คิดเห็นของทุกฝ่าย<br/>(3) มีการสื่อสารตามแนวนอน<br/>เป็นการสื่อสารระหว่างครูและ<br/>บุคลากรในหน่วยเดียวกัน<br/>(4) มีการสื่อสารข้ามสายงาน<br/>ในแต่ละฝ่ายงาน</p> <p>2.1.4 <u>ด้านการปฏิบัติการ</u><br/>(Doing-D)<br/>(1) การปฏิบัติ การจัดทำ<br/>แผนการ</p> | <p>2.1.2 <u>ด้านการวางแผน</u> (Planning-P)<br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการวางแผนนั้นมีความ<br/>เป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและ<br/>ความถูกต้อง</p> <p>2.1.3 <u>ด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ</u><br/>(Understanding-U) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้าน<br/>การสื่อสารสร้างความเข้าใจนั้นมีความเป็น<br/>ประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและ<br/>ความถูกต้อง การสื่อสารสร้างความเข้าใจ ให้<br/>ปรับเป็นการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน<br/>และแยกการสร้างการยอมรับไว้อีกข้อการสร้าง<br/>การยอมรับปรับนั้นต้องมีการสร้างแรงจูงใจด้วย<br/>เพิ่มเติมว่ามีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ครูและ<br/>บุคลากรยอมรับ</p> <p>2.1.4 <u>ด้านการปฏิบัติการ</u> (Doing-D)<br/>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการลงมือปฏิบัติมี<br/>ความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสม<br/>และความถูกต้อง</p> <p>2.1.5 <u>ด้านการควบคุมกำกับติดตาม</u><br/>(Controlling-C) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการ<br/>ควบคุมกำกับติดตามนั้นมีความเป็นประโยชน์<br/>เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง<br/>การควบคุมของโรงเรียนกรณีศึกษานี้จะเป็น<br/>การควบคุมในลักษณะการกำกับติดตามในการ<br/>ควบคุมควรปรับใหม่ว่า การควบคุมกำกับ<br/>ติดตาม</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ                       | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|---|---|---|
|   | <p>ดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>(2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง</p> <p>2.1.5 <u>ด้านการควบคุม</u><br/>(Control-C)</p> <p>(1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ</p> <p>(2) ต้องมีการติดตาม ควบคุม และกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>(3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน</p> <p>2.1.6 <u>ด้านการปรับปรุง</u><br/>(Improve-I)</p> <p>(1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง</p> <p>(2) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ</p> <p>(3) ให้รางวัลตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรม</p> | <p>2.1.6 <u>ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</u><br/>(Improving-I) ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการควบคุมในข้อ (3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานควรนำมาไว้ในเรื่องของการปรับปรุง การปรับปรุงควรจะเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของการเทียบเคียงควรอยู่ในขั้นตอนของการปรับปรุง เพราะเมื่อมีการเทียบเคียงจะเกิดวิธีการใหม่ และนวัตกรรมใหม่แต่รายละเอียดย่อยในเรื่องของการปรับปรุงข้อ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและให้รางวัลตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรมควรนำมาจัดกลุ่มรวมกัน ซึ่งการปรับปรุงจะต้องปรับทั้งวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมต่างๆ ด้วย</p> |
| 2.2<br>องค์ประกอบ<br>องค์การขีด<br>สมรรถนะสูง | 2.2.1 <u>ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</u><br>(1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน  | 2.2.1 <u>ด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</u> ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง แต่องค์ประกอบย่อยในเรื่องของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในข้อ (5) การกำหนดตัวชี้วัดควรร่วมกับครูและบุคลากร ส่วนในข้อ (6) ผู้บริหารจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงควรนำไปไว้ในแผนปฏิบัติการ เพราะส่วนใหญ่อัถ้าเป็นลักษณะของโรงเรียนหรือสถานศึกษาจะมี  |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม                                    |
|-------------------------|---|--|
|                         | <p>(2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาและมีความสามารถในการคาดการณ์เพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน</p> <p>(3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา</p> <p>(4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนด</p> <p>(5) ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้</p> <p>(6) ผู้บริหารจัดทำแผนความเสี่ยงเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง</p> | <p>โครงการบริหารความเสี่ยงตามขอบข่ายภาระงาน 4 ด้านซึ่งมีอยู่ในแผนปฏิบัติการประจำปี</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|-------------------------|---|---|
|                         | <p>2.2.2 ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์</p> <p>(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ</p> <p>(2) สร้างความคิดที่ว่าครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ</p> <p>(3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวัง</p> <p>(4) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(5) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา</p> <p>(6) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร</p> <p>(7) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม</p> | <p>2.2.2 ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์</p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์นั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องแต่องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ในข้อ (1) และข้อ (2) ควรบูรรวมอยู่ด้วยกัน และในข้อ (3) และข้อ (5) มีความคล้ายคลึงกัน และรายละเอียดย่อยของการบริหารจัดการทุนมนุษย์ข้อ (4) และข้อ (7) ควรบูรรวมกัน</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|-------------------------|--|---|
|                         | <p>แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น</p> <p>(8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา</p> <p><u>2.2.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</u></p> <p>(1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา</p> <p>(2) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ</p> <p>(3) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันมีการทำงานเป็นทีมทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ</p> <p>(4) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับ เปลี่ยนได้ตามสถานการณ์</p> <p>(5) แสวงหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสร้างสรรค์นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้</p> | <p>2.2.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องแต่องค์ประกอบย่อยในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรบูรรวมข้อ (1) และข้อ (2) ข้อ (4) และ ข้อ (5)</p> |

## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|--|--|
|                         | <p>(6) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่น สร้างจุดแข็งของสถานศึกษา และพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา</p> <p>(7) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์การและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์การ</p> <p>(8) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม</p> <p>(9) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม</p> <p>(10) มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม</p> <p>(11) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น การให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)</p> | <p>2.2.4 ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องควรบูรณาการเชื่อมโยงในบางข้อ</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม |
|-------------------------|---|---|
|                         | <p>2.2.4 ด้านการบริหาร<br/>คุณภาพทั่วทั้งองค์กร</p> <p>(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพ<br/>การให้บริการของ<br/>สถานศึกษา</p> <p>(2) มีการรับฟังความ<br/>ต้องการของครู บุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(3) มีการสร้างความสัมพันธ์<br/>และความพึงพอใจและมีการ<br/>วัดความพึงพอใจแก่ครู<br/>บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(4) สร้างความไว้วางใจโดย<br/>ให้โอกาสครู บุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วน<br/>ร่วมและแสดงความคิดเห็น<br/>อย่างสร้างสรรค์</p> <p>(5) มีการปรับปรุง<br/>กระบวนการทำงานทั้ง<br/>กระบวนการหลักและ<br/>กระบวนการสนับสนุนเพื่อ<br/>พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>(6) มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์และ<br/>ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา</p> |   |



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|---|--|
|                         | <p>2.2.5 <u>ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ</u></p> <p>(1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถานศึกษา</p> <p>(2) มีการจัดโครงสร้างที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์</p> <p>(3) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ</p> <p>(4) มีการจัดโครงสร้างองค์การให้มีขนาดที่เหมาะสมกับสถานศึกษา</p> <p>(5) มีการจัดทำโครงการโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน</p> <p>(6) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว</p> <p>2.2.6 <u>ด้านการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</u></p> <p>(1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร</p> <p>(2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อสังคมสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและ</p> | <p>2.2.5 <u>ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ</u></p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการจัดโครงสร้างองค์การนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องควรบูรรวมข้อย่อยในบางข้อ</p> <p>2.2.6 <u>ด้านการมีธรรมาภิบาล</u></p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการมีธรรมาภิบาลนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรบูรรวมข้อย่อยในบางข้อ ด้านการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม แยกคนละหัวข้อ เป็นด้านการมีธรรมาภิบาล และ ด้านการมีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยนำงานที่เกี่ยวกับงานจิตอาสา มาไว้ในความรับผิดชอบต่อสังคม</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|---|--|
|                         | <p>การมีเหตุผล</p> <p>(3) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียน</p> <p><u>2.2.7 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ</u></p> <p>(1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์</p> <p>(2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน</p> <p>(3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกร่วมกันทำทลายความสามารถอยู่ตลอดเวลา</p> <p>(4) มีวัฒนธรรมองค์การแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา</p> <p>(5) สร้างค่านิยมให้บุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้</p> <p>(6) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการ</p> | <p>2.2.7 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง รายละเอียดข้อย่อยของธรรมาภิบาล ข้อ (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียน ให้นำอยู่ควรมานำไว้ในเรื่องของ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นเรื่องของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมเช่น ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ              | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | สอนและคุณภาพของสถานศึกษา   | 2.2.8 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการสร้าง<br>วัฒนธรรมองค์การนั้นมีความเป็น<br>ประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสม<br>และความถูกต้องควรบูรณาการเชื่อมโยงใน<br>บางข้อ |
| 2.3 อำนาจ<br>หน้าที่ของ<br>สถานศึกษา | 2.3.1ด้านการบริหารงานวิชาการ<br>(1) งานหลักสูตรได้แก่ การจัด<br>วัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัด<br>เนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตร<br>ไปใช้การพัฒนาหลักสูตรการจัดทำ<br>สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นการประเมิน<br>หลักสูตร<br>(2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้<br>ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำ<br>แผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการ<br>เรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา<br>(3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบ<br>โอนได้แก่ การวัดผลและประเมินผล<br>การเทียบโอนผลการเรียนการจัดทำ<br>หลักฐานทางการศึกษา การพัฒนา<br>ระบบสารสนเทศการวัดและ<br>ประเมินผล<br>(4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้<br>ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอนการจัด<br>ห้องสมุดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม<br>และเทคโนโลยีการจัดให้มีแหล่ง<br>เรียนรู้ที่เอื้อต่อ | 2.3.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ<br>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารงาน<br>วิชาการนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไป<br>ได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง   |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|-------------------------|--|---|
|                         | <p>2.3.2 ด้านการบริหารงาน<br/>งบประมาณ</p> <p>(1) งานจัดทำนโยบายและแผน<br/>ได้แก่ นโยบาย/แผน/โครงการ<br/>สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการ<br/>บริหาร</p> <p>(2) งานจัดทำงบประมาณได้แก่การ<br/>จัดตั้งงบประมาณการเสนอขอ<br/>งบประมาณการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>(3) งานตรวจสอบ ติดตาม<br/>ประเมินผล และรายงานผลการใช้<br/>เงินและผลการดำเนินงานได้แก่การ<br/>ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และ<br/>รายงานผลการใช้เงินและผลการ<br/>ดำเนินงานประเมินประสิทธิภาพ<br/>การใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>(4) งานระดมทรัพยากรและการ<br/>ลงทุนเพื่อการศึกษาได้แก่ระดม<br/>ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ<br/>การศึกษาการจัดการรายได้ งาน<br/>บริหารกองทุนโรงเรียน</p> <p>(5) งานบริหารการเงินและบัญชี<br/>ได้แก่การบริหารการเงินการบริหาร<br/>บัญชี</p> <p>(6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์<br/>ได้แก่การบริหารทรัพย์สินและ<br/>ผลประโยชน์ การ</p> | <p>2.3.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ</p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารงาน<br/>งบประมาณนั้นมีความเป็นประโยชน์<br/>เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความ<br/>ถูกต้อง</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิง<br>คุณภาพจากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|--|--|
|                         | <p>ประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน</p> <p><b>2.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>(1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้แก่ วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการการเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>(2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ</p> <p>(3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการได้แก่เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือนสวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชมาตฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ</p> | <p>2.3.3 <b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารงานบุคคลนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง</p> <p>2.3.4 <b>ด้านการบริหารทั่วไป</b></p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารทั่วไปนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง</p> <p>ควรนำวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 6 ขั้นตอนของผู้วิจัย ลงไปในงาน 4 งาน โดยมีองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบเป็นตัวขับเคลื่อน</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม  |
|-------------------------|---|--|
|                         | <p>(4) งานวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</p> <p>(5) การออกจากราชการ ได้แก่ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ</p> <p><u>2.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป</u></p> <p>(1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการงานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศงานเทคโนโลยีสารสนเทศการประสานและพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษาการประสานกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>(2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียนงานส่งเสริมงานกิจการนักเรียนงานบริการอนามัยและโภชนาการงานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ</p> <p>(3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม</p> | <p>2.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป</p> <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารทั่วไปนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง</p> <p>ควรนำวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง 6 ขั้นตอนของผู้วิจัย ลงไปในงาน 4 งาน โดยมีองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 8 องค์ประกอบเป็นตัวขับเคลื่อน</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม |
|-------------------------|---|---|
|                         | <p>(4) งานสัมพันธ์ชุมชน<br/>ได้แก่การประชาสัมพันธ์งาน<br/>การศึกษางานเลขานุการ<br/>คณะกรรมการสถานศึกษา<br/>งานบริการสาธารณะ<br/>โครงการชุมชนสัมพันธ์</p> <p>(5) งานส่งเสริมสถานศึกษา<br/>ได้แก่การจัดระบบการ<br/>ควบคุมภายในหน่วยงานการ<br/>จัดระบบการบริหารและ<br/>พัฒนาองค์กรการส่งเสริม<br/>และประสานงานการศึกษา<br/>ในระบบนอกระบบและตาม<br/>อัธยาศัยงานที่ไม่ได้ระบุไว้ใน<br/>งานอื่น</p> |   |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ           | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้</b> |   |   |
|                                   | <p>3.1 การเตรียมการโดย<br/>ประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความ<br/>ตระหนัก สร้างจิตสำนึก<br/>สร้างความรู้ความเข้าใจ<br/>สร้างความร่วมมือศึกษา<br/>วัตถุประสงค์ของรูปแบบ<br/>ประเมินความพร้อมของ<br/>โรงเรียน แต่งตั้ง<br/>คณะกรรมการดำเนินงาน<br/>กำหนดภารกิจ บทบาท<br/>หน้าที่ ความรับผิดชอบ<br/>กำหนดเป้าหมาย จัดทำ<br/>แผนการดำเนินงานกำหนด<br/>แผนงาน โครงการ กิจกรรม<br/>ตัวชี้วัดความสำเร็จ<br/>งบประมาณและระยะเวลา<br/>ในการดำเนินงาน</p> <p>3.2 การดำเนินงานตาม<br/>แผนงาน โครงการ กิจกรรม</p> <p>3.3 นิเทศกำกับติดตามและ<br/>ประเมินผลการดำเนินงาน</p> <p>3.4 สรุปผลการดำเนินงาน<br/>ปรับปรุงและพัฒนา จัดทำ<br/>เป็นข้อมูลสารสนเทศ<br/>เผยแพร่ประชาสัมพันธ์และ<br/>รายงาน</p> | <p>- ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการนำรูปแบบไปใช้นั้นมี<br/>ความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสม<br/>และความถูกต้อง</p> <p>- การนำรูปแบบไปใช้นั้นเนื่องจากโรงเรียนอยู่<br/>สังกัดท้องถิ่นจึงจะต้องมีนโยบายจากผู้บริหาร<br/>ระดับสูง เพราะโรงเรียนที่สังกัดท้องถิ่น ผู้บริหาร<br/>สูงสุดน่าจะเป็นนายก อบจ. หรือนายกเทศบาล</p> <p>- การเตรียมการดำเนินการโดยประชุมชี้แจงสร้าง<br/>ความรู้ความเข้าใจนั้นต้องมีการประชาสัมพันธ์ซึ่ง<br/>อาจจะต้องแบ่งเป็นระยะ</p> <p>- มีการจัดทำคู่มือเพื่อให้โรงเรียนสามารถนำไปใช้<br/>ได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทของ<br/>โรงเรียนนั้นๆต้องเขียนวิธีที่โรงเรียนจะดำเนินการ<br/>เพื่อจะได้รู้ว่า</p> |



## ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ    | ร่างรูปแบบที่ 2 จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ จากการสนทนากลุ่ม  |
|------------------------|--|---|
| 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ | <p>4.1.1 ด้านการบริหารจัดการเชิงรุก</p> <p>(1) ผู้บริหารต้องเตรียมการเชิงรุก อาทิเช่น ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p> <p>(2) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจการบริหารงานเข้าใจ ผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์</p> <p>(4) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้</p> <p>(5) มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่าย</p> <p>(6) สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง</p> <p>(7) ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบที่เหมาะสมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</p> <p>(8) มีกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน</p> <p>(9) มีข้อมูลและสารสนเทศซึ่งให้ข้อมูล</p> | <p>4.1.1 ด้านการบริหารจัดการเชิงรุก ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารจัดการเชิงรुकนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้องแต่องค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการเชิงรุก ในข้อ (1) ผู้บริหารต้องเตรียมการเชิงรุก อาทิเช่น ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน กับ (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่งและ ข้อ (2) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจการบริหารงานเข้าใจผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับ ข้อ (5) มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่ายควรมีการยุบรวมไว้ด้วยกันซึ่งการบริหารจัดการเชิงรุกจะต้องเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ</p> <p>4.1.2 ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน นั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง</p> <p>4.1.3 ด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร นั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้ มีความเหมาะสมและความถูกต้อง ควรมีการยุบรวมข้อ (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม กับ ข้อ (2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูงและ ข้อ (3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กับ (5) กระตุ้นจิตใจในครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>4.1.4 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าด้านการสนับสนุนจากองค์กรนั้นมีความเป็นประโยชน์ เป็นไปได้</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ   | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา  | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม                                      |
|---|---|--|
| ส่วนที่ 4 คือ เจ็อนไขข้อจ้กักัด มีองค์ประกอบหลัก 2 องค์ประกอบ ได้แก่<br>4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ 4.2 เจ็อนไขที่เป็นอุปสรรค |   |  |
|   | <p>ป้อนกลับที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ</p> <p>4.1.2 <u>ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกัน</u><br/>เป็นเจ้าของร่วมกัน</p> <p>(1) สร้างจิตสำนึกของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรักดีต่อสถานศึกษา</p> <p>(2) การมีส่วนร่วมของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>(3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน</p> <p>(4) สร้างความพึงพอใจต่อครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงินและคุณภาพ</p> <p>4.1.3 <u>ด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร</u></p> <p>(1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม</p> <p>(2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายใน</p> | <p>มีความเหมาะสมและความถูกต้องและเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการให้เกิดความคล่องตัว</p> |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียนกรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม |
|-------------------------|--|---|
|                         | <p>ระดับสูง</p> <p>(3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร<br/>รับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้น<br/>ให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน<br/>จริง</p> <p>(4) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครู<br/>และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์<br/>กับสถานศึกษา</p> <p>(5) กระตุ้นจิตใจในครูและบุคลากร<br/>มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ</p> <p>4.1.4 <u>ด้านการสนับสนุนจาก<br/>องค์กร</u></p> <p>(1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้น<br/>สังกัด</p> <p>(2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่ายฯ<br/>ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการ<br/>สถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ<br/>ที่เกี่ยวข้อง</p> |   |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| องค์ประกอบ<br>ของรูปแบบ        | ร่างรูปแบบที่ 2<br>จากการศึกษา โรงเรียน<br>กรณีศึกษา   | สรุปประเด็นการตรวจสอบเชิงคุณภาพ<br>จากการสนทนากลุ่ม   |
|--------------------------------|--|---|
| 4.2 เงื่อนไขที่<br>เป็นอุปสรรค | <p>4.2.1 การรับรู้ระหว่างตัว<br/>ผู้บริหารกับครู บุคลากร<br/>ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน<br/>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่<br/>สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหาร<br/>และครูกับวิสัยทัศน์<br/>พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์<br/>ของสถานศึกษาไม่<br/>สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ<br/>ค่านิยม กลยุทธ์และการ<br/>ปฏิบัติของผู้บริหารและครู<br/>ไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.4 การปฏิบัติของ<br/>ผู้บริหารและพฤติกรรมของ<br/>ครูและบุคลากร ไม่<br/>ตอบสนองความต้องการ<br/>ของผู้เรียน ผู้ปกครอง<br/>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วน<br/>เสีย</p> <p>4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่<br/>สนับสนุนไม่สอดคล้องกับ<br/>การเป็นสถานศึกษาที่มีผล<br/>ปฏิบัติงานสูง</p> | <p>ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าควรมีการปรับแก้คำให้กระชับ<br/>และชัดเจนดังนี้</p> <p>4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วน<br/>เสียไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ<br/>วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษา<br/>ไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์<br/>พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน</p> <p>4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่<br/>ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็น<br/>สถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง</p> |

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของร่างรูปแบบตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นร่างรูปแบบครั้งที่ 3 ได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการบริหาร 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 1.3 บริบทของสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง

1.1 หลักการบริหาร มี 6 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ

1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (4) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (5) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก

1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีความคิดสร้างสรรค์การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา เช่น มีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (2) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (3) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก

1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน

1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การสร้างความไว้วางใจภายในสถานศึกษา โดยการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (2) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (3) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี

1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การตัดสินใจโดยทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับบัญชาที่สั่งลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป (2) กระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบมี 3 ข้อ ได้แก่ 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 1.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.2.3 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 บริบทของสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูงมี 7 ข้อ ได้แก่ 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1.3.2 ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม 1.3.5 เลือกรสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดี

ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) 2.2 องค์ประกอบองค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา

2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1.1 การวิเคราะห์ห้องค์การ (Analyzing-A) 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) 2.1.5 การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) และ 2.1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving -I)

2.1.1 การวิเคราะห์ห้องค์การ (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทาง

2.1.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงาน (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (3) กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน

2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับ

2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

2.1.5 การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

2.1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและให้รางวัลตอบแทน

2.2 องค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูงมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 2.2.6 การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) 2.2.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) 2.2.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ห้องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

(3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา(4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายที่กำหนดและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นไปและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ทำให้

สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตรายการความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งๆ ที่สถานศึกษาที่มีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา (5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร (6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม (9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานเช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in Time) โดยการจัดการเรียนแบบ e-Learning

2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการ มีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ คล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ (2) มีการจัดทำโครงการโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ (3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว

2.2.6 การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล (3) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครู และบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบร่วมกัน

2.2.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชน (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

2.2.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์ (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีมมีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สึกว่างานท้าทาย ความสามารถอยู่ตลอดเวลา (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่อง คุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา

2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษามี 4 งาน ประกอบด้วย 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล 2.3.4 การบริหารทั่วไป

2.3.1 การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ (1) งานหลักสูตรมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดเนื้อหาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้การพัฒนาหลักสูตรการจัดทำสาระการเรียนรู้ ท้องถิ่นการประเมินหลักสูตร (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีแนวปฏิบัติดังนี้ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้การแนะแนวการศึกษา (3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนมีแนวปฏิบัติดังนี้ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนการจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้มีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดอุปกรณ์การสอนการจัดห้องสมุดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายในมีแนวปฏิบัติดังนี้ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา (6) งานส่งเสริมวิชาการมีแนวปฏิบัติดังนี้ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ

2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ (1) งานจัดทำนโยบายและแผนมีแนวปฏิบัติดังนี้ จัดทำนโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (2) งานจัดทำงบประมาณมีแนว



ปฏิบัติดังนี้การจัดตั้งงบประมาณการเสนอขอของงบประมาณการจัดสรรงบประมาณ (3) งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานมีแนวปฏิบัติดังนี้การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติดังนี้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อ การศึกษาการจัดการรายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน (5) งานบริหารการเงินและบัญชีมีแนวปฏิบัติดังนี้การ บริหารการเงินการบริหารบัญชี (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์มีแนวปฏิบัติดังนี้การบริหารทรัพย์สินและ ผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

2.3.3 การบริหารงานบุคคลได้แก่ (1)งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีแนว ปฏิบัติดังนี้ วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและ บุคลากรทางการการเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) งานสรรหาและการบรรจุ แต่งตั้งมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) งาน เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชมาตฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4) งานวินัยและการรักษาวินัยมีแนวปฏิบัติดังนี้ การส่งเสริม วินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา (5) การออกจากราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้การอุทธรณ์ ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การ สั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ

2.3.4 การบริหารทั่วไป ได้แก่ (1) งานธุรการมีแนวปฏิบัติดังนี้ การดำเนินงานธุรการงาน พัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศงานเทคโนโลยีสารสนเทศการประสานและพัฒนาเครือข่าย การศึกษาการประสานกับหน่วยงานภายนอก (2) งานกิจการนักเรียนมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำสำมะโน ผู้เรียนการรับนักเรียนงานส่งเสริมงานกิจการนักเรียนงานบริการอนามัยและโภชนาการงานรักษาความ ปลอดภัยและระบบสัญญาณ (3) งานอาคารสถานที่ที่มีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการ พัฒนาสถานที่และสภาพแวดล้อม (4) งานสัมพันธ์ชุมชนมีแนวปฏิบัติดังนี้การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาบริการสาธารณะโครงการชุมชนสัมพันธ์ (5) งานส่งเสริม สถานศึกษามีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานการจัดระบบการบริหารและพัฒนา องค์การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การ ดำเนินงาน 3.3 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน 3.5 รายงานผลการ ดำเนินงาน

3.1 การเตรียมการดำเนินการ ระยะที่ 1 โดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างจิตสำนึก สร้างความรู้ความเข้าใจสร้างความร่วมมือมีการประชาสัมพันธ์ ศึกษาคู่มือของรูปแบบ ประเมินความพร้อม ของโรงเรียนระยะที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ

กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการดำเนินงานกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ  
งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน

3.2 การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม

3.3 การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล

3.4 สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา

3.5 รายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่  
ประชาสัมพันธุ์

ส่วนที่ 4 เชื้อไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เชื้อไขความสำเร็จ และ 4.2 เชื้อไขที่เป็นอุปสรรค

4.1 เชื้อไขความสำเร็จมี 4 เชื้อไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive  
Management)

4.1.1 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) 4.1.3 การบริหารคนเก่งใน  
องค์กร (Talent Management) 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)

4.1.2 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหาร  
ต้องมีความรับผิดชอบ สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์  
ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (2) ผู้บริหารต้องเข้าใจการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่  
ทีมงาน (3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์และบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยง  
หน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้ (4) ผู้บริหารจัดโครงสร้าง จัดระบบและมีกระบวนการต่างๆ ที่สนับสนุน  
อย่างเหมาะสมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูล  
ความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

4.1.3 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) สร้าง  
จิตสำนึกโดยการมีส่วนร่วมของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ความ  
รักดีต่อสถานศึกษา (2) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียอยากทำงาน (3) สร้างความพึงพอใจต่อครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง  
ด้านการเงินและคุณภาพ

4.1.4 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการ  
กำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง  
(2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและ  
ให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ (3) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับ  
สถานศึกษา

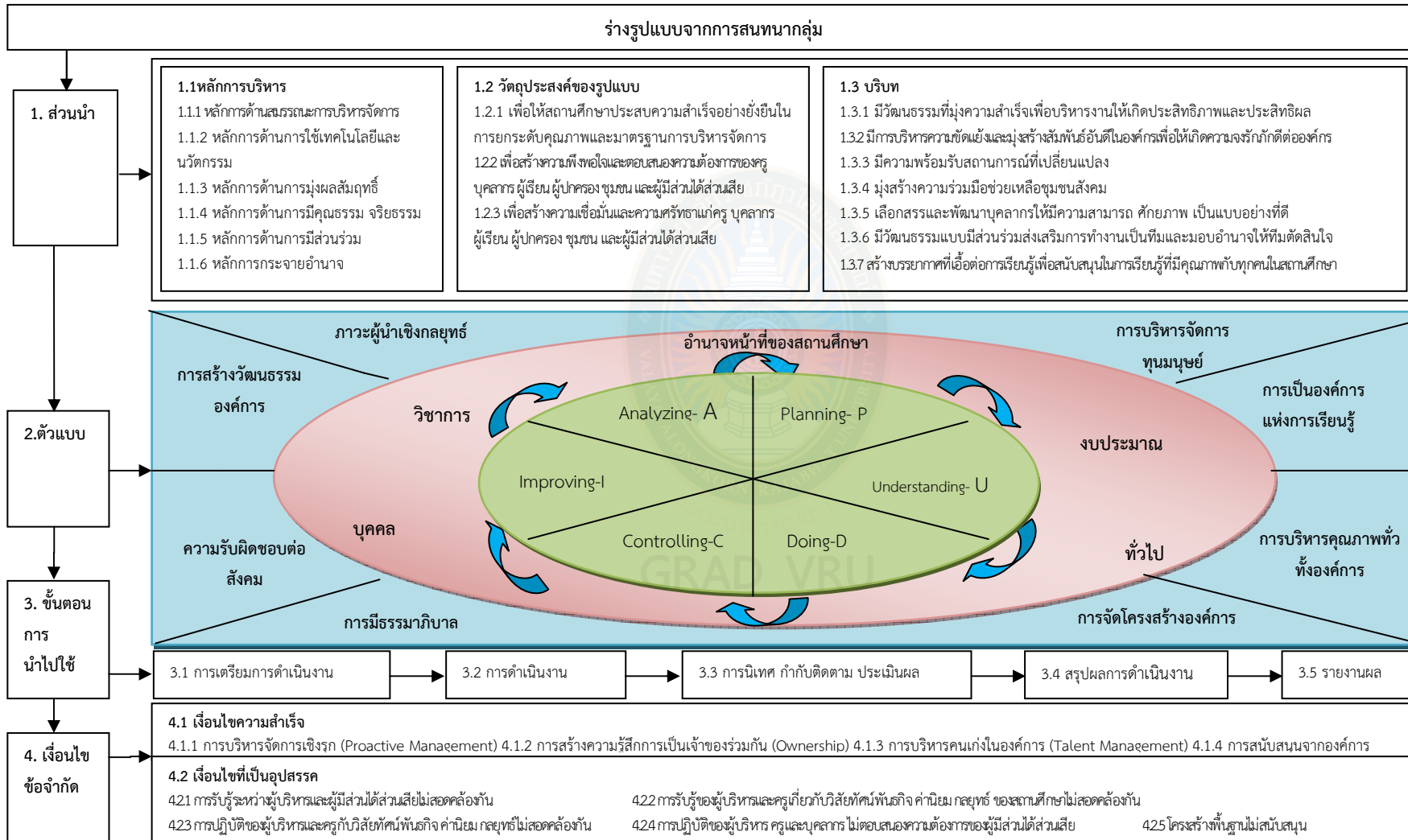
4.1.5 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การ  
สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด (2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่าย ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการ  
สถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.2 เชื้อไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เชื้อไข ได้แก่ 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของ  
สถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่

สอดคล้องกัน 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน  
เสีย 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

โดยผลของการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ ได้ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะ  
สูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรากฏดังภาพ





ภาพที่ 4.3 ร่างรูปแบบจากการสนทนากลุ่ม

จากภาพผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ในภาพดังนี้

|                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| Analyzing - A   | = การวิเคราะห์องค์การ       |
| Planning-P      | = การวางแผน                 |
| Understanding-U | = การสื่อสารสร้างความเข้าใจ |
| Doing-D         | = การปฏิบัติการ             |
| Controlling -C  | = การควบคุม กำกับติดตาม     |
| Improving-I     | = การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง |

#### 4.3.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเขตสมรรถนะสูง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการตรวจสอบเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมทางสถิติสอบถามผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 152 ชุด และได้รับกลับคืนมา จำนวน 131 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.18

##### 4.3.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์และเสนอผลโดยใช้ตารางบรรยายจำแนกข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและวุฒิการศึกษา ดังตาราง

ตารางที่ 4.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| ประเด็น                    | ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม     | ความถี่ | ร้อยละ |
|----------------------------|------------------------------|---------|--------|
| ตำแหน่ง                    | ผู้อำนวยการสถานศึกษา         | 101     | 77.10  |
|                            | รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา | 30      | 22.90  |
|                            | รวม                          | 131     | 100    |
| วุฒิการศึกษา               | ปริญญาโทขึ้นไป               | 129     | 98.47  |
|                            | ต่ำกว่าปริญญาโท              | 2       | 1.53   |
|                            | รวม                          | 131     | 100    |
| ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง | 10 ปีขึ้นไป                  | 75      | 57.25  |
|                            | ต่ำกว่า 10 ปีลงมา            | 56      | 42.75  |
|                            | รวม                          | 131     | 100    |

จากตารางพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 131 คน ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 101 คน คิดเป็นร้อยละ 77.10 รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22.90 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษามีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป 129 คน

คิดเป็นร้อยละ 98.47 ต่ำกว่าปริญญาโท 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.53 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง 10 ปีขึ้นไป 75 คน คิดเป็นร้อยละ 57.25 ต่ำกว่า 10 ปีลงมา 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.75

4.3.2.2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรฐานการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน คือ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 ส่วนโดยรวม ส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วย 1.1 หลักการบริหาร 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 1.3 บริบท ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา มี 4 งาน ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 5 ขั้นตอน ส่วนที่ 4 ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวม

| องค์ประกอบของรูปแบบ                         | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| <b>ส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 หลักการบริหาร</b>   |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ     | 4.70             | 0.20        | มากที่สุด        | 4.30          | 0.30        | มาก        | 4.77        | 0.11        | มากที่สุด        | 4.74        | 0.08        | มากที่สุด        |
| 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม | 4.54             | 0.05        | มากที่สุด        | 3.56          | 0.04        | มาก        | 4.29        | 0.15        | มาก              | 4.23        | 0.01        | มาก              |
| 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์          | 4.50             | 0.09        | มาก              | 3.56          | 0.04        | มาก        | 4.15        | 0.07        | มาก              | 4.33        | 0.17        | มาก              |
| 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม       | 4.70             | 0.14        | มากที่สุด        | 3.62          | 0.15        | มาก        | 4.57        | 0.06        | มากที่สุด        | 4.60        | 0.04        | มากที่สุด        |
| 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม              | 4.79             | 0.20        | มากที่สุด        | 4.76          | 0.02        | มากที่สุด  | 4.76        | 0.07        | มากที่สุด        | 4.75        | 0.20        | มากที่สุด        |
| 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ             | 4.75             | 0.11        | มากที่สุด        | 4.26          | 0.68        | มาก        | 4.78        | 0.08        | มากที่สุด        | 4.84        | 0.01        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านหลักการ</b>                       | <b>4.66</b>      | <b>0.16</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.26</b>   | <b>0.51</b> | <b>มาก</b> | <b>4.58</b> | <b>0.26</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.60</b> | <b>0.24</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| <b>ส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</b>   |                  |      |           |               |      |           |             |      |           |             |      |           |
| 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ                   | 4.86             | 0.35 | มากที่สุด | 4.56          | 0.50 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มาก       | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 1.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.78             | 0.42 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| <b>ส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 บริบท</b>   |                  |      |           |               |      |           |             |      |           |             |      |           |
| 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                                  | 4.38             | 0.49 | มาก       | 3.78          | 0.43 | มาก       | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.89        | 0.31 | มากที่สุด |
| 1.3.2 ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร   | 4.43             | 0.50 | มาก       | 3.53          | 0.50 | มาก       | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด |
| 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง   | 4.02             | 0.16 | มาก       | 3.98          | 0.15 | มาก       | 4.35        | 0.48 | มาก       | 4.74        | 0.44 | มากที่สุด |
| 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม   | 3.78             | .42  | มาก       | 3.55          | 0.50 | มาก       | 4.49        | 0.55 | มาก       | 4.23        | 0.44 | มาก       |
| 1.3.5 เลือกสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่                     | 4.40             | 0.49 | มาก       | 3.83          | 0.38 | มาก       | 4.27        | 0.51 | มาก       | 4.74        | 0.44 | มากที่สุด |



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ                     | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.66          | 0.48        | มากที่สุด  | 4.8         | 0.40        | มากที่สุด        | 4.91        | 0.29        | มากที่สุด        |
| 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา | 4.36             | 0.48        | มาก              | 3.82          | 0.39        | มาก        | 4.71        | 0.45        | มากที่สุด        | 4.65        | 0.48        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านบริบท</b>   | <b>4.28</b>      | <b>0.28</b> | <b>มาก</b>       | <b>3.88</b>   | <b>0.38</b> | <b>มาก</b> | <b>4.54</b> | <b>0.19</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.71</b> | <b>0.23</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>รวมองค์ประกอบส่วนที่ 1</b>   | <b>4.60</b>      | <b>.24</b>  | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.07</b>   | <b>0.48</b> | <b>มาก</b> | <b>4.60</b> | <b>0.23</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.66</b> | <b>0.25</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>ส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 วิธีการบริหารสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง</b>                                  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A)   | 4.69             | 0.04        | มากที่สุด        | 4.64          | 0.03        | มากที่สุด  | 4.76        | 0.06        | มากที่สุด        | 4.70        | 0.18        | มากที่สุด        |
| 2.1.2 การวางแผน (Planning-P)  | 4.89             | 0.07        | มากที่สุด        | 4.93          | 0.04        | มากที่สุด  | 4.95        | 0.08        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.03        | มากที่สุด        |
| 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)   | 4.77             | 0.16        | มากที่สุด        | 4.91          | 0.01        | มากที่สุด  | 4.81        | 0.02        | มากที่สุด        | 4.94        | 0.02        | มากที่สุด        |
| 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D)   | 4.81             | 0.17        | มากที่สุด        | 4.48          | 0.64        | มาก        | 4.84        | 0.16        | มากที่สุด        | 4.78        | 0.15        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 2.1.5 การควบคุม (Controlling-C)                                | 4.72             | 0.17        | มากที่สุด        | 3.58          | 0.04        | มาก              | 4.85        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.03        | มากที่สุด        |
| 2.1.6 การปรับปรุง (Improving -I)                               | 4.89             | 0.04        | มากที่สุด        | 4.57          | 0.48        | มากที่สุด        | 4.76        | 0.20        | มากที่สุด        | 4.74        | 0.05        | มากที่สุด        |
| <b>รวมวิธีการบริหารสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง</b>                 | <b>4.80</b>      | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.56</b>   | <b>0.49</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.83</b> | <b>0.11</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.83</b> | <b>0.13</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>ส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง</b>     |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)          | 4.76             | 0.09        | มากที่สุด        | 4.37          | 0.24        | มาก              | 4.67        | 0.28        | มากที่สุด        | 4.72        | 0.18        | มากที่สุด        |
| 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์(Human Capital Management)       | 4.81             | 0.06        | มากที่สุด        | 4.08          | 0.14        | มาก              | 4.60        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.63        | 0.35        | มากที่สุด        |
| 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)     | 4.91             | 0.05        | มากที่สุด        | 4.08          | 0.34        | มาก              | 4.74        | 0.23        | มากที่สุด        | 4.89        | 0.18        | มากที่สุด        |
| 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) | 4.71             | 0.22        | มากที่สุด        | 4.55          | 0.22        | มากที่สุด        | 4.67        | 0.25        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.01        | มากที่สุด        |
| 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)           | 4.68             | 0.12        | มากที่สุด        | 4.15          | 0.28        | มาก              | 4.83        | 0.04        | มากที่สุด        | 4.81        | 0.01        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 2.2.6 การมีธรรมาภิบาล (Good Governance)                            | 4.84             | 0.11        | มากที่สุด        | 4.48          | 0.43        | มาก        | 4.81        | 0.03        | มากที่สุด        | 4.92        | 0.02        | มากที่สุด        |
| 2.2.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) | 4.58             | 0.01        | มากที่สุด        | 4.05          | 0.02        | มาก        | 4.81        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.01        | มากที่สุด        |
| 2.2.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)               | 4.66             | 0.26        | มากที่สุด        | 4.44          | 0.27        | มาก        | 4.84        | 0.02        | มากที่สุด        | 4.93        | 0.02        | มากที่สุด        |
| <b>รวมองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูง</b>                        | <b>4.77</b>      | <b>0.15</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.26</b>   | <b>0.30</b> | <b>มาก</b> | <b>4.74</b> | <b>0.21</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.85</b> | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>ส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา</b>               |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ  | 4.67             | 0.27        | มากที่สุด        | 4.45          | 0.15        | มาก        | 4.83        | 0.02        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.01        | มากที่สุด        |
| 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ   | 4.59             | 0.24        | มากที่สุด        | 4.56          | 0.32        | มากที่สุด  | 4.78        | 0.09        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.01        | มากที่สุด        |
| 2.3.3 การบริหารงานบุคคล  | 4.63             | 0.13        | มากที่สุด        | 4.17          | 0.04        | มาก        | 4.78        | 0.05        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.00        | มากที่สุด        |
| 2.3.4 การบริหารทั่วไป  | 4.53             | 0.29        | มากที่สุด        | 4.71          | 0.31        | มากที่สุด  | 4.82        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.03        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ         | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|-----------------------------|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|                             | $\bar{X}$        | S.D. |           | $\bar{X}$     | S.D. |       | $\bar{X}$   | S.D. |           | $\bar{X}$   | S.D. |           |
| รวมอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา | 4.61             | 0.22 | มากที่สุด | 4.47          | 0.28 | มาก   | 4.80        | 0.05 | มากที่สุด | 4.97        | 0.02 | มากที่สุด |
| รวมองค์ประกอบส่วนที่ 2      | 4.73             | 0.18 | มากที่สุด | 4.39          | 0.36 | มาก   | 4.78        | 0.16 | มากที่สุด | 4.88        | 0.15 | มากที่สุด |
| ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้  |                  |      |           |               |      |       |             |      |           |             |      |           |
| 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน   | 4.87             | 0.34 | มากที่สุด | 4.47          | 0.50 | มาก   | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |
| 3.2 การดำเนินงาน            | 4.17             | 0.38 | มาก       | 4.38          | 0.49 | มาก   | 4.81        | 0.39 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| 3.3 การนิเทศ กำกับติดตาม    | 4.79             | 0.40 | มากที่สุด | 4.14          | 0.41 | มาก   | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน      | 4.17             | 0.38 | มาก       | 4.13          | 0.34 | มาก   | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 3.5 รายงานผลการดำเนินงาน    | 4.95             | 0.22 | มากที่สุด | 4.40          | 0.49 | มาก   | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |
| รวมองค์ประกอบส่วนที่ 3      | 4.59             | 0.39 | มากที่สุด | 4.30          | 0.16 | มาก   | 4.83        | 0.02 | มากที่สุด | 4.97        | 0.01 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| <b>ส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัด 4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ</b>  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management)   | 4.53             | 0.28        | มากที่สุด        | 4.31          | 0.37        | มาก        | 4.83        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.96        | 0.02        | มากที่สุด        |
| 4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกัน (Ownership)   | 4.67             | 0.17        | มากที่สุด        | 4.16          | 0.29        | มาก        | 4.82        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.00        | มากที่สุด        |
| 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management)   | 4.64             | 0.12        | มากที่สุด        | 4.43          | .41         | มาก        | 4.71        | 0.09        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.01        | มากที่สุด        |
| 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)   | 4.68             | .15         | มากที่สุด        | 4.62          | 0.17        | มากที่สุด  | 4.84        | 0.01        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.01        | มากที่สุด        |
| <b>รวมเจ็อนไขความสำเร็จ</b>   | <b>4.61</b>      | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.36</b>   | <b>0.31</b> | <b>มาก</b> | <b>4.80</b> | <b>0.06</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.97</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| <b>ส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัด 4.2 เจ็อนไขที่เป็นอุปสรรค</b>  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน                                    | 4.43             | 0.50        | มาก              | 4.69          | 0.46        | มากที่สุด  | 4.41        | 0.49        | มาก              | 4.31        | 0.51        | มาก              |
| 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน | 4.02             | 0.13        | มาก              | 4.62          | 0.49        | มากที่สุด  | 4.21        | 0.40        | มาก              | 4.7         | 0.46        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ      | ความเหมาะสม |      | ระดับ                     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|------------------|---------------|------|------------|-------------|------|---------------------------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |                  | $\bar{x}$     | S.D. |            | $\bar{x}$   | S.D. |                           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมกลยุทธ์ไม่สอดคล้อง       | 4.43             | 0.50 | มาก              | 3.88          | 0.47 | มาก        | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด                 | 4.76        | 0.43 | มากที่สุด |
| 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.40             | 0.49 | มาก              | 4.07          | 0.29 | มาก        | 4.21        | 0.40 | มาก                       | 4.08        | 0.28 | มาก       |
| 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง                | 3.83             | 0.38 | มาก              | 4.69          | 0.46 | มากที่สุด  | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด                 | 4.72        | 0.45 | มากที่สุด |
| รวมเงื่อนไขข้อจำกัด   | 4.22             | 0.28 | มาก              | 4.39          | 0.39 | มาก        | 4.43        | 0.24 | มาก                       | 4.52        | 0.03 | มากที่สุด |
| รวมองค์ประกอบส่วนที่ 4  | 4.52             | 0.25 | มากที่สุด        | 4.37          | 0.31 | มาก        | 4.71        | 0.20 | มากที่สุด                 | 4.86        | 0.23 | มากที่สุด |
| รวมองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 ส่วน   | 4.61             | 0.09 | มากที่สุด        | 4.28          | 0.15 | มาก        | 4.73        | 0.10 | มากที่สุด                 | 4.84        | 0.13 | มากที่สุด |
| รวมความคิดเห็นของรูปแบบโดยรวม   |                  |      | $\bar{x} = 4.62$ |               |      | S.D.= 0.24 |             |      | ความคิดเห็นระดับมากที่สุด |             |      |           |

จากตารางพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาชิตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.09) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.15) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.10) และความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.13) โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ บริบท มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.24) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.48) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.23) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.25)

ด้านหลักการ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.16) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.51) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.26) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.24)

ด้านวัตถุประสงค์ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.05) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.06) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.01) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.01)

ด้านบริบท มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.28) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.38) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ , S.D. = 0.19) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.23)

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรชิตสมรรถนะสูง องค์ประกอบองค์การชิตสมรรถนะสูง อำนาจหน้าที่ตามขอบข่ายภาระงานในสถานศึกษา มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.18) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.36) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.16) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.15)

ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรชิตสมรรถนะสูง มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = .18) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.49) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.11) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.13)

ด้านองค์ประกอบองค์การชิตสมรรถนะสูงมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.15) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.30) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.21) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.18)

ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาที่มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.22) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.28) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.05) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.02)

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D. = 0.39) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.16) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.02) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.01)

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย เงื่อนไขความสำเร็จ และ เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.25) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D. = 0.31) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.20) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.23)

ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.18) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D. = 0.31) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.06) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.01)

ด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.28) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ , S.D. = 0.39) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.24) ความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.03)

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ ด้านหลักการ ด้านวัตถุประสงค์ ด้านบริบท ด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา ด้านการนำรูปแบบไปใช้ ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ และด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค ได้ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบรูปแบบดังตาราง



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านหลักการ

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ<br>(1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย และการบริหารผลการปฏิบัติงาน | 4.78             | 0.42 | มากที่สุด | 4.02          | 0.15 | มาก   | 4.58        | 0.49 | มากที่สุด | 4.79        | 0.41 | มากที่สุด |
| (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  | 4.64             | 0.48 | มากที่สุด | 4.64          | 0.49 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด |
| (3) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์   | 4.86             | 0.35 | มากที่สุด | 4.43          | 0.49 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.76        | 0.43 | มากที่สุด |
| (4) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน  | 4.86             | 0.35 | มากที่สุด | 3.94          | 0.23 | มาก   | 4.87        | 0.34 | มากที่สุด | 4.68        | 0.47 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (5) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก  | 4.38             | 0.49        | มาก              | 4.49          | 0.50        | มาก        | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.65        | 0.48        | มากที่สุด        |
| <b>รวมหลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ</b>   | <b>4.70</b>      | <b>0.20</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.30</b>   | <b>0.30</b> | <b>มาก</b> | <b>4.77</b> | <b>0.11</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.74</b> | <b>0.08</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม<br>(1) มีความคิดสร้างสรรค์การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา เช่น มีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน | 4.60             | 0.49        | มากที่สุด        | 3.60          | 0.49        | มาก        | 4.46        | 0.50        | มาก              | 4.24        | 0.43        | มาก              |
| (2) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)  | 4.51             | 0.50        | มากที่สุด        | 3.58          | 0.56        | มาก        | 4.20        | 0.40        | มาก              | 4.22        | 0.42        | มาก              |
| (3) มีการดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก  | 4.52             | 0.50        | มากที่สุด        | 3.51          | 0.56        | มาก        | 4.20        | 0.40        | มาก              | 4.22        | 0.42        | มาก              |
| <b>รวมหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม</b>   | <b>4.54</b>      | <b>0.05</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>3.56</b>   | <b>0.04</b> | <b>มาก</b> | <b>4.29</b> | <b>0.15</b> | <b>มาก</b>       | <b>4.23</b> | <b>0.01</b> | <b>มาก</b>       |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

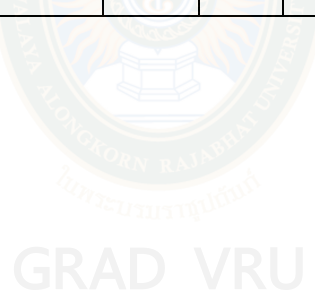
| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| รวมหลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์   | 4.50             | 0.09 | มาก       | 3.56          | 0.04 | มาก       | 4.15        | 0.07 | มาก       | 4.33        | 0.17 | มาก       |
| 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์<br>(1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   | 4.56             | 0.49 | มากที่สุด | 3.58          | 0.50 | มาก       | 4.20        | 0.40 | มาก       | 4.21        | 0.43 | มาก       |
| (2) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลา<br>แก่ครู บุคลากร ผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชน  | 4.43             | 0.50 | มาก       | 3.53          | 0.50 | มาก       | 4.10        | 0.30 | มาก       | 4.45        | 0.50 | มาก       |
| 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม<br>(1) การสร้างความไว้วางใจ ภายในสถานศึกษา โดยการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา | 4.84             | 0.36 | มากที่สุด | 3.79          | 0.42 | มาก       | 4.64        | 0.48 | มากที่สุด | 4.64        | 0.48 | มากที่สุด |
| (2) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 3.53          | 0.50 | มาก       | 4.55        | 0.50 | มากที่สุด | 4.6         | 0.49 | มากที่สุด |
| 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม<br>(1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.76          | 0.43 | มากที่สุด | 4.56        | 0.47 | มากที่สุด | 4.53        | 0.52 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| (3) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี   | 4.70             | 0.46 | มากที่สุด | 3.53          | 0.50 | มาก       | 4.53        | 0.50 | มากที่สุด | 4.57        | 0.50 | มากที่สุด |
| รวมหลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม  | 4.70             | 0.14 | มากที่สุด | 3.62          | 0.15 | มาก       | 4.57        | 0.06 | มากที่สุด | 4.60        | 0.04 | มากที่สุด |
| 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม  |                  |      |           |               |      |           |             |      |           |             |      |           |
| (1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.76          | 0.43 | มากที่สุด | 4.56        | 0.47 | มากที่สุด | 4.53        | 0.52 | มากที่สุด |
| (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน  | 4.93             | 0.25 | มากที่สุด | 4.77          | 0.43 | มากที่สุด | 4.85        | 0.41 | มากที่สุด | 4.85        | 0.36 | มากที่สุด |
| (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหา มาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน  | 4.88             | 0.32 | มากที่สุด | 4.74          | 0.44 | มากที่สุด | 4.88        | 0.40 | มากที่สุด | 4.88        | 0.32 | มากที่สุด |
| รวมหลักการด้านการมีส่วนร่วม   | 4.79             | 0.20 | มากที่สุด | 4.76          | 0.02 | มากที่สุด | 4.76        | 0.07 | มากที่สุด | 4.75        | 0.20 | มากที่สุด |
| 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ   |                  |      |           |               |      |           |             |      |           |             |      |           |
| (1) มีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป | 4.83             | 0.37 | มากที่สุด | 4.74          | 0.44 | มากที่สุด | 4.83        | 0.37 | มากที่สุด | 4.85        | 0.36 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ                                  | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|--|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|  | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| (2) มีการกระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา | 4.67             | 0.47 | มากที่สุด | 3.78          | 0.43 | มาก   | 4.73        | 0.44 | มากที่สุด | 4.83        | 0.37 | มากที่สุด |
| รวมหลักการด้านการกระจายอำนาจ                         | 4.75             | 0.11 | มากที่สุด | 4.26          | 0.68 | มาก   | 4.78        | 0.08 | มากที่สุด | 4.84        | 0.01 | มากที่สุด |



จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณาทางด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.1 หลักการด้านความเป็นประโยชน์หลักการด้านการมีส่วนร่วมมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.20) รองลงมาคือ หลักการด้านการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.11) หลักการที่มีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุดคือ หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D. = 0.09)

ด้านความเป็นไปได้หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.02) รองลงมาคือ หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.30) หลักการที่มีความเป็นไปได้น้อยที่สุด คือหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.04) และหลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 3.56$ , S.D. = 0.04)

ด้านความเหมาะสมหลักการด้านการกระจายอำนาจมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.08) รองลงมาคือหลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.11) ส่วนหลักการที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุดคือหลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.07)

ด้านความถูกต้อง หลักการด้านการกระจายอำนาจมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.01) รองลงมาคือหลักการด้านการมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.20) ส่วนหลักการที่มีความถูกต้องน้อยที่สุดคือหลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.01)



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านวัตถุประสงค์

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ                               | 4.86             | 0.35 | มากที่สุด | 4.56          | 0.50 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.78             | 0.42 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| 1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย            | 4.88             | 0.33 | มากที่สุด | 4.67          | 0.47 | มากที่สุด | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |

จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.2 ด้าน วัตถุประสงค์

ด้านความเป็นประโยชน์ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D. = 0.33) รองลงมาคือวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.35) และวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.42)

ด้านความเป็นไปได้ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.49) และ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.50)

ด้านความเหมาะสม วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) ส่วน วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40)

ด้านความถูกต้อง วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ และ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.16) และ ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.16) ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20)



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้านบริบท

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อ<br>บริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                  | 4.38             | 0.49 | มาก       | 3.78          | 0.43 | มาก       | 4.63        | 0.48 | มากที่สุด | 4.89        | 0.31 | มากที่สุด |
| 1.3.2 ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้<br>เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร                          | 4.43             | 0.50 | มาก       | 3.53          | 0.50 | มาก       | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด |
| 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลง   | 4.02             | 0.16 | มาก       | 3.98          | 0.15 | มาก       | 4.35        | 0.48 | มาก       | 4.74        | 0.44 | มากที่สุด |
| 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชน<br>สังคม   | 3.78             | 0.42 | มาก       | 3.55          | 0.50 | มาก       | 4.49        | 0.55 | มาก       | 4.23        | 0.44 | มาก       |
| 1.3.5 เลือกรสรและพัฒนาบุคลากรให้มี<br>ความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและ<br>คิดค้นนวัตกรรมใหม่ | 4.40             | 0.49 | มาก       | 3.83          | 0.38 | มาก       | 4.27        | 0.51 | มาก       | 4.74        | 0.44 | มากที่สุด |
| 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการ<br>ทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ                   | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.66          | 0.48 | มากที่สุด | 4.8         | 0.40 | มากที่สุด | 4.91        | 0.29 | มากที่สุด |

จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 ด้าน บริบท  
ด้านความเป็นประโยชน์ บริบทด้านมีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม  
และมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ  
ด้านลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.50)  
ส่วนด้านมุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคมมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D.  
= 0.42)

ด้านความเป็นไปได้ บริบทด้านมีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ  
มอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือมีความ  
พร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.15) ส่วนด้านลดความขัดแย้งและสร้าง  
สัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.53$ , S.D. = 0.50)

ด้านความเหมาะสม บริบทด้านมีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ  
มอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือด้าน  
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา  
( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.45) ส่วนด้านเลือกสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็น  
แบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.51)

ด้านความถูกต้อง บริบทด้านมีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ  
มอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.29) รองลงมาคือด้านมี  
วัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. =  
0.31) ส่วนด้านมุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคมมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.  
0.44)

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A)  |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ  | 4.74             | 0.44        | มากที่สุด        | 4.66          | 0.48        | มากที่สุด        | 4.69        | 0.46        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        |
| (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา   | 4.69             | 0.46        | มากที่สุด        | 4.66          | 0.47        | มากที่สุด        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.5         | 0.50        | มาก              |
| (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่างและการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทาง | 4.65             | 0.48        | มากที่สุด        | 4.60          | 0.49        | มากที่สุด        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.78        | 0.42        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการวิเคราะห์องค์การ</b>  | <b>4.69</b>      | <b>0.04</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.64</b>   | <b>0.03</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.76</b> | <b>0.06</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.70</b> | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 2.1.2 ด้านการวางแผน (Planning-P)   |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงาน     | 4.89             | 0.31        | มากที่สุด        | 4.95          | 0.21        | มากที่สุด        | 4.99        | 0.09        | มากที่สุด        | 4.93        | 0.25        | มากที่สุด        |
| (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  | 4.95             | 0.22        | มากที่สุด        | 4.97          | 0.17        | มากที่สุด        | 4.99        | 0.09        | มากที่สุด        | 4.99        | 0.09        | มากที่สุด        |
| (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์                            | 4.93             | 0.25        | มากที่สุด        | 4.89          | 0.32        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.13        | มากที่สุด        | 4.99        | 0.09        | มากที่สุด        |
| (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน                                 | 4.79             | 0.40        | มากที่สุด        | 4.89          | 0.30        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการวางแผน</b>  | <b>4.89</b>      | <b>0.07</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.93</b>   | <b>0.04</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.95</b> | <b>0.08</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.97</b> | <b>0.03</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.1.3 ด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน | 4.88             | 0.32        | มากที่สุด        | 4.92          | 0.27        | มากที่สุด        | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.94        | 0.23        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับ                   | 4.66             | 0.47        | มากที่สุด        | 4.90          | 0.29        | มากที่สุด        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.93        | 0.28        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ</b>                        | <b>4.77</b>      | <b>0.16</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.91</b>   | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.81</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.94</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.1.4 ด้านการปฏิบัติการ (Doing-D)                              |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ | 4.93             | 0.25        | มากที่สุด        | 4.93          | 0.26        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        | 4.88        | 0.32        | มากที่สุด        |
| (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง                     | 4.69             | 0.46        | มากที่สุด        | 4.02          | 0.15        | มาก              | 4.72        | 0.45        | มากที่สุด        | 4.68        | 0.47        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการปฏิบัติการ</b>                                    | <b>4.81</b>      | <b>0.17</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.48</b>   | <b>0.64</b> | <b>มาก</b>       | <b>4.84</b> | <b>0.16</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.78</b> | <b>0.15</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.1.5 ด้านการควบคุม กำกับติดตาม                                |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้า                             | 4.60             | 0.49        | มากที่สุด        | 3.55          | 0.50        | มาก              | 4.84        | 0.36        | มากที่สุด        | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้  | 4.84             | 0.36        | มากที่สุด        | 3.6           | 0.49        | มาก              | 4.86        | 0.35        | มากที่สุด        | 4.85        | 0.36        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม</b>  | <b>4.72</b>      | <b>0.17</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>3.58</b>   | <b>0.04</b> | <b>มาก</b>       | <b>4.85</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.83</b> | <b>0.03</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.1.6ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง  | 4.88             | 0.33        | มากที่สุด        | 4.94          | 0.23        | มากที่สุด        | 4.91        | 0.29        | มากที่สุด        | 4.71        | 0.45        | มากที่สุด        |
| (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน   | 4.93             | 0.25        | มากที่สุด        | 4.02          | 0.16        | มาก              | 4.53        | 0.50        | มากที่สุด        | 4.72        | 0.45        | มากที่สุด        |
| (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและให้รางวัล | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.74          | 0.45        | มากที่สุด        | 4.84        | 0.36        | มากที่สุด        | 4.8         | 0.40        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง</b>   | <b>4.89</b>      | <b>0.04</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.57</b>   | <b>0.48</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.76</b> | <b>0.20</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.74</b> | <b>0.05</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 วิธีการบริหารสู้องค์การขีดสมรรถนะสูง

ด้านความเป็นประโยชน์วิธีการบริหารสู้องค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการวางแผนและด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.07) และ ( $\bar{X} = 4.89$ , S.D. = 0.04) ตามลำดับ รองลงมาคือด้านการปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.17) ส่วนด้านการวิเคราะห์ห้องค์การมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.04)

ด้านความเป็นไปได้วิธีการบริหารสู้องค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการวางแผนมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.04) รองลงมาคือด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.01) ส่วนด้านการควบคุม กำกับติดตามมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.04)

ด้านความเหมาะสมวิธีการบริหารสู้องค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการวางแผนมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.08) รองลงมาคือด้านการควบคุม กำกับติดตาม ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D. = 0.01) ส่วนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.20)

ด้านความถูกต้อง วิธีการบริหารสู้องค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการวางแผนมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.03) รองลงมาคือด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.02) ส่วนด้านการวิเคราะห์ห้องค์การมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.18)

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 2.2.1 ด้านการมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)   |                  |      |           |               |      |       |             |      |           |             |      |           |
| (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน   | 4.70             | 0.46 | มากที่สุด | 4.32          | 0.49 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด |
| (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน | 4.69             | 0.46 | มากที่สุด | 4.50          | 0.50 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด |
| (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา  | 4.71             | 0.45 | มากที่สุด | 4.26          | 0.48 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด |



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนดและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง                            | 4.88             | 0.32 | มากที่สุด | 4.70          | 0.46 | มากที่สุด | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.8         | 0.40 | มากที่สุด |
| (5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้   | 4.83             | 0.38 | มากที่สุด | 4.07          | 0.29 | มาก       | 4.17        | 0.38 | มาก       | 4.40        | 0.49 | มาก       |
| 2.2.2 ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)   |                  |      |           |               |      |           |             |      |           |             |      |           |
| (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ           | 4.74             | 0.44 | มากที่สุด | 4.07          | 0.29 | มาก       | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.88        | 0.33 | มากที่สุด |
| (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่าง | 4.78             | 0.42 | มากที่สุด | 4.10          | 0.48 | มาก       | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.88        | 0.33 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| ครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา           | 4.80             | 0.40        | มากที่สุด        | 4.06          | 0.29        | มาก        | 4.58        | 0.49        | มากที่สุด        | 4.06        | 0.23        | มาก              |
| (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร | 4.83             | 0.38        | มากที่สุด        | 4.28          | 0.46        | มาก        | 4.93        | 0.25        | มากที่สุด        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        |
| (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา   | 4.88             | 0.32        | มากที่สุด        | 3.89          | 0.51        | มาก        | 3.93        | 0.25        | มาก              | 4.56        | 0.50        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์</b>   | <b>4.81</b>      | <b>0.06</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.08</b>   | <b>0.14</b> | <b>มาก</b> | <b>4.60</b> | <b>0.40</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.63</b> | <b>0.35</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 2.2.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)<br>(1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา | 4.96             | 0.20 | มากที่สุด | 3.97          | 0.19 | มาก   | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |
| (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม  | 4.95             | 0.22 | มากที่สุด | 3.97          | 0.17 | มาก   | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |
| (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ  | 4.91             | 0.29 | มากที่สุด | 3.95          | 0.23 | มาก   | 4.86        | 0.35 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| (4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งทีสถานศึกษาที่มีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา                   | 4.96             | 0.20 | มากที่สุด | 3.99          | 0.09 | มาก       | 4.81        | 0.39 | มากที่สุด | 4.92        | 0.28 | มากที่สุด |
| (5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร              | 4.91             | 0.29 | มากที่สุด | 3.98          | 0.12 | มาก       | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.95        | 0.22 | มากที่สุด |
| (6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม | 4.88             | 0.33 | มากที่สุด | 3.99          | 0.09 | มาก       | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.93        | 0.25 | มากที่สุด |
| (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   | 4.91             | 0.29 | มากที่สุด | 4.98          | 0.12 | มากที่สุด | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.95        | 0.22 | มากที่สุด |
| (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม   | 4.88             | 0.32 | มากที่สุด | 3.96          | 0.21 | มาก       | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.95        | 0.22 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานเช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)  | 4.82             | 0.39        | มากที่สุด        | 3.97          | 0.19        | มาก        | 4.13        | 0.38        | มาก              | 4.41        | 0.49        | มาก              |
| <b>รวมด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</b>  | <b>4.91</b>      | <b>0.05</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.08</b>   | <b>0.34</b> | <b>มาก</b> | <b>4.74</b> | <b>0.23</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.89</b> | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.2.4 ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management)  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา   | 4.81             | 0.39        | มากที่สุด        | 4.39          | 0.49        | มาก        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมารับฟังความต้องการ มีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | 4.42             | 0.53        | มาก              | 4.49          | 0.50        | มาก        | 4.30        | 0.47        | มาก              | 4.96        | 0.20        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (3) ให้ออกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและ แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ | 4.93             | 0.25        | มากที่สุด        | 4.87          | 0.35        | มากที่สุด        | 4.8         | 0.40        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพ   | 4.67             | 0.49        | มากที่สุด        | 4.44          | 0.50        | มาก              | 4.8         | 0.40        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้าน<br/>การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ</b>   | <b>4.71</b>      | <b>0.22</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.55</b>   | <b>0.22</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.67</b> | <b>0.25</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.97</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   | 4.91             | 0.29        | มากที่สุด        | 4.98          | 0.12        | มากที่สุด  | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        |
| (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม   | 4.88             | 0.32        | มากที่สุด        | 3.96          | 0.21        | มาก        | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        |
| (9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น การให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time) | 4.82             | 0.39        | มากที่สุด        | 3.97          | 0.19        | มาก        | 4.13        | 0.38        | มาก              | 4.41        | 0.49        | มาก              |
| <b>รวมด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</b>   | <b>4.91</b>      | <b>0.05</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.08</b>   | <b>0.34</b> | <b>มาก</b> | <b>4.74</b> | <b>0.23</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.89</b> | <b>0.18</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.2.5 ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)   |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัว                      | 4.80             | 0.40        | มากที่สุด        | 3.98          | 0.12        | มาก        | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| และปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์  |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| (2) มีการจัดทำโครงการโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ  | 4.66             | 0.47        | มากที่สุด        | 3.99          | 0.09        | มาก        | 4.87        | 0.34        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        |
| (3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว  | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.48          | 0.50        | มาก        | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการจัดโครงสร้างองค์การ</b>  | <b>4.68</b>      | <b>0.12</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.15</b>   | <b>0.28</b> | <b>มาก</b> | <b>4.83</b> | <b>0.04</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.81</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.2.6 ด้านการมี<br>ธรรมาภิบาล (Good Governance)<br>(1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.26          | 0.44        | มาก        | 4.79        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.94        | 0.23        | มากที่สุด        |



ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (2) มีการใช้หลัก<br>ธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วม<br>ร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความ<br>รับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมี<br>ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล | 4.94             | 0.23        | มากที่สุด        | 4.98          | 0.15        | มากที่สุด  | 4.79        | 0.4         | มากที่สุด        | 4.92        | 0.28        | มากที่สุด        |
| (3) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจง<br>ข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิด<br>ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบต่อ<br>ร่วมกัน   | 4.72             | 0.45        | มากที่สุด        | 4.20          | 0.39        | มาก        | 4.84        | 0.36        | มากที่สุด        | 4.9         | 0.3         | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการมีธรรมาภิบาล</b>   | <b>4.84</b>      | <b>0.11</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.48</b>   | <b>0.43</b> | <b>มาก</b> | <b>4.81</b> | <b>0.03</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.92</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| 2.2.7 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม<br>(Corporate Social Responsibility: CSR)<br>(1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชน | 4.59             | 0.49        | มากที่สุด        | 4.06          | 0.26        | มาก        | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.94        | 0.23        | มากที่สุด        |
| (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ                        | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.03          | 0.21        | มาก        | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.96        | 0.20        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม</b>  | <b>4.58</b>      | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.05</b>   | <b>0.02</b> | <b>มาก</b> | <b>4.81</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.95</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.2.8 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร<br>(Organization Culture)<br>(1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์  | 4.26             | 0.44        | มาก              | 4.86          | 0.35        | มากที่สุด  | 4.84        | 0.36        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.52          | 0.50        | มากที่สุด  | 4.87        | 0.34        | มากที่สุด        | 4.96        | 0.20        | มากที่สุด        |
| (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สึกร่างกายทำงานด้วยความสามารถอยู่ตลอดเวลา               | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.26          | 0.45        | มาก        | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.93        | 0.26        | มากที่สุด        |
| (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา     | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.17          | 0.41        | มาก        | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        | 4.90        | 0.30        | มากที่สุด        |
| (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนคุณภาพ   | 4.74             | 0.44        | มากที่สุด        | 4.37          | 0.51        | มาก        | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        | 4.92        | 0.28        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้าน<br/>การสร้างวัฒนธรรมองค์กร</b>   | <b>4.66</b>      | <b>0.26</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.44</b>   | <b>0.27</b> | <b>มาก</b> | <b>4.84</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.93</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> |

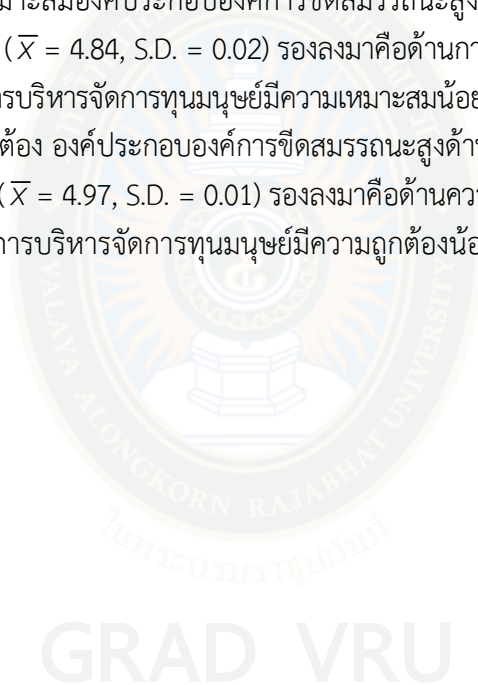
จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง

ด้านความเป็นประโยชน์องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.91$ , S.D. = 0.05) รองลงมาคือด้านการมีธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.11) ส่วนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.01)

ด้านความเป็นไปได้ขององค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.22) รองลงมาคือด้านการมีธรรมาภิบาล ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D. = 0.43) ส่วนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.02)

ด้านความเหมาะสมองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.02) รองลงมาคือด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.04) ส่วนด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.40)

ด้านความถูกต้อง องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูงด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.01) รองลงมาคือด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.01) ส่วนด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์มีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.35)



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|--|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|  | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ<br>(1) งานหลักสูตร ได้แก่ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดเนื้อหาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้การพัฒนาหลักสูตรการจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นการประเมินหลักสูตร | 4.74             | 0.44 | มากที่สุด | 4.31          | 0.47 | มาก       | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.99        | 0.09 | มากที่สุด |
| (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา  | 4.93             | 0.25 | มากที่สุด | 4.31          | 0.47 | มาก       | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |
| (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนการจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล                                       | 4.89             | 0.31 | มากที่สุด | 4.60          | 0.49 | มากที่สุด | 4.86        | 0.35 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอนการจัดห้องสมุดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้  | 4.28             | 0.45        | มาก              | 4.31          | 0.47        | มาก        | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา               | 4.80             | 0.40        | มากที่สุด        | 4.58          | 0.49        | มากที่สุด  | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| (6) งานพัฒนางานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ | 4.39             | 0.49        | มาก              | 4.57          | 0.49        | มากที่สุด  | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารงานวิชาการ</b>   | <b>4.67</b>      | <b>0.27</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.45</b>   | <b>0.15</b> | <b>มาก</b> | <b>4.83</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.98</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|--|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|  | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 2.3.2 ด้านการบริหารงานงบประมาณ<br>(1) งานจัดทำนโยบายและแผน ได้แก่ นโยบาย/แผน/<br>โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร   | 4.81             | 0.39 | มากที่สุด | 4.76          | 0.42 | มากที่สุด | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |
| (2) งานจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การจัดตั้ง<br>งบประมาณการเสนอของบประมาณการจัดสรร<br>งบประมาณ   | 4.87             | 0.34 | มากที่สุด | 4.76          | 0.42 | มากที่สุด | 4.81        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงาน<br>ผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การ<br>ตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้<br>เงินและผลการดำเนินงานประเมินประสิทธิภาพการ<br>ใช้จ่ายงบประมาณ | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.98          | 0.12 | มากที่สุด | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |
| (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา<br>ได้แก่ ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา<br>การจัดหารายได้งานบริหารกองทุน  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.32          | 0.47 | มาก       | 4.6         | 0.49 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (5) งานบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การบริหารการเงินการบริหารบัญชี  | 4.17             | 0.38        | มาก              | 4.25          | 0.44        | มาก              | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน   | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.26          | 0.46        | มาก              | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารงานงบประมาณ</b>  | <b>4.59</b>      | <b>0.24</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.56</b>   | <b>0.32</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.78</b> | <b>0.09</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.97</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.3.3 ด้านการบริหารงานบุคคล<br>(1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งได้แก่ วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการการเกี่ย้อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.14          | 0.54        | มาก              | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |



ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา   | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.17          | 0.40 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือนสวัสดิการและกองทุนการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.22          | 0.42 | มาก   | 4.80        | 0.40 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| (4) งานวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา   | 4.87             | 0.34 | มากที่สุด | 4.20          | 0.42 | มาก   | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.11(ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (5) การออกจากราชการ ได้แก่ การอุทธรณ์ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ   | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.14          | 0.37        | มาก        | 4.69        | 0.46        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารงานบุคคล</b>   | <b>4.63</b>      | <b>0.13</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.17</b>   | <b>0.04</b> | <b>มาก</b> | <b>4.78</b> | <b>0.05</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.97</b> | <b>0.00</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 2.3.4 ด้านการบริหารทั่วไป<br>(1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการงานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศงานเทคโนโลยีสารสนเทศการประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.93          | 0.25        | มากที่สุด  | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| (2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียนการรับนักเรียนงานส่งเสริมงานกิจการนักเรียนงานบริการอนามัยและโภชนาการงานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ                                     | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.90          | 0.31        | มากที่สุด  | 4.80        | 0.40        | มากที่สุด        | 4.91        | 0.29        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม   | 4.06             | 0.53        | มาก              | 4.89          | 0.31        | มากที่สุด        | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.92        | 0.28        | มากที่สุด        |
| (4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษางานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษางานบริการสาธารณะโครงการชุมชนสัมพันธ์  | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.64          | 0.57        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.21          | 0.55        | มาก              | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        | 4.95        | 0.22        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารงานทั่วไป</b>  | <b>4.53</b>      | <b>0.29</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.71</b>   | <b>0.13</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.82</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.95</b> | <b>0.03</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ด้านความเป็นประโยชน์อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.27) รองลงมาคือด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D. = 0.13) ส่วนด้านการบริหารทั่วไปมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.29)

ด้านความเป็นไปได้อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารทั่วไปมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.31) รองลงมาคือด้านการบริหารงบประมาณ ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.32) ส่วนด้านการบริหารงานบุคคลมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.04)

ด้านความเหมาะสมอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.02) รองลงมาคือด้านการบริหารทั่วไป ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.01) ส่วนด้านการบริหารงานงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคลมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.09) และ ( $\bar{X} = 4.78$ , S.D. = 0.05) ตามลำดับ

ด้านความถูกต้อง อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาด้านการบริหารงานวิชาการมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.01) รองลงมาคือด้านการบริหารงานงบประมาณและด้านการบริหารงานบุคคล ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.01) และ ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.00) ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารทั่วไปมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.03)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านการนำรูปแบบไปใช้

| องค์ประกอบของรูปแบบ                  | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|--------------------------------------|------------------|------|-----------|---------------|------|-------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|                                      | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |       | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 3.1 การเตรียมการดำเนินการ            | 4.87             | 0.34 | มากที่สุด | 4.47          | 0.48 | มาก   | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |
| 3.2 การดำเนินการ                     | 4.17             | 0.38 | มาก       | 4.38          | 0.50 | มาก   | 4.81        | 0.39 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| 3.3 การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล | 4.79             | 0.40 | มากที่สุด | 4.14          | 0.40 | มาก   | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน               | 4.17             | 0.38 | มาก       | 4.13          | 0.34 | มาก   | 4.82        | 0.39 | มากที่สุด | 4.98        | 0.16 | มากที่สุด |
| 3.5 รายงานผลการดำเนินงาน             | 4.95             | 0.22 | มากที่สุด | 4.40          | 0.50 | มาก   | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |

จากตารางพบว่าเมื่อพิจารณารายด้าน ขององค์ประกอบส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ด้านความเป็นประโยชน์ การนำรูปแบบไปใช้ด้านรายงานผลการดำเนินงานมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.22) รองลงมาคือด้านการเตรียมการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.34) ส่วนด้านดำเนินงานมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.38)

ด้านความเป็นไปได้ การนำรูปแบบไปใช้ด้านการเตรียมการดำเนินงานมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือด้านรายงานผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.50) ส่วนสรุปผลการดำเนินงานมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.34)

ด้านความเหมาะสม การนำรูปแบบไปใช้มีความเหมาะสมด้านการเตรียมการดำเนินงานและด้านรายงานผลการดำเนินงานมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.36) และ ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.36) รองลงมาคือด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลและด้านสรุปผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) และ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.39) ส่วนด้านการดำเนินงานมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.39)

ด้านความถูกต้อง การนำรูปแบบไปใช้ด้านการเตรียมการดำเนินงาน ด้านการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลและด้านสรุปผลการดำเนินงานมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.13), ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.16) และ ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.16) ตามลำดับ รองลงมาคือด้านรายงานผลการดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.18) ส่วนด้านการดำเนินงานมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.20)

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ     | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|--|------------------|------|-----------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|  | $\bar{x}$        | S.D. |           | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 4.1.1 ด้านการบริหารจัดการเชิงรุก<br>(1) ผู้บริหารต้องมีนวัตกรรม สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง | 4.08             | 0.28 | มาก       | 3.93          | 0.27 | มาก       | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.96        | 0.20 | มากที่สุด |
| (2) ผู้บริหารต้องเข้าใจการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทีมงาน   | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.66          | 0.48 | มากที่สุด | 4.81        | 0.39 | มากที่สุด | 4.97        | 0.18 | มากที่สุด |
| (3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์ และบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 4.25          | 0.44 | มาก       | 4.84        | 0.36 | มากที่สุด | 4.94        | 0.23 | มากที่สุด |
| (4) ผู้บริหารจัดโครงสร้าง จัดระบบและมีกระบวนการที่สนับสนุนอย่างเหมาะสมมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง  | 4.57             | 0.50 | มากที่สุด | 3.99          | 0.09 | มาก       | 4.83        | 0.38 | มากที่สุด | 4.98        | 0.13 | มากที่สุด |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ  | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|--|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|  | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ             | 4.87             | 0.34        | มากที่สุด        | 4.74          | 0.46        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.38        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารจัดการเชิงรุก</b>   | <b>4.53</b>      | <b>0.28</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.31</b>   | <b>0.37</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.83</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.96</b> | <b>0.02</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 4.1.2ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกัน   |                  |             |                  |               |             |                  |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) สร้างจิตสำนึกโดยการมีส่วนร่วมของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษา | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 3.99          | 0.09        | มากที่สุด        | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.13        | มากที่สุด        |
| (2) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน                                     | 4.86             | 0.35        | มากที่สุด        | 3.99          | 0.09        | มากที่สุด        | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |



ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ      | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |            | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (3) สร้างความพึงพอใจต่อครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงินและคุณภาพ                    | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.50          | 0.50        | มาก        | 4.81        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกัน</b>   | <b>4.67</b>      | <b>0.17</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.16</b>   | <b>0.29</b> | <b>มาก</b> | <b>4.82</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.98</b> | <b>0.00</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 4.1.3 ด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร   |                  |             |                  |               |             |            |             |             |                  |             |             |                  |
| (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากร ต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง                              | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.50          | 0.52        | มาก        | 4.67        | 0.47        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.16        | มากที่สุด        |
| (2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ | 4.78             | 0.42        | มากที่สุด        | 4.81          | 0.39        | มากที่สุด  | 4.82        | 0.39        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.13        | มากที่สุด        |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |             | ระดับ            | ความเป็นไปได้ |             | ระดับ            | ความเหมาะสม |             | ระดับ            | ความถูกต้อง |             | ระดับ            |
|---|------------------|-------------|------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|-------------|-------------|------------------|
|   | $\bar{x}$        | S.D.        |                  | $\bar{x}$     | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  | $\bar{x}$   | S.D.        |                  |
| (3) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา                        | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 3.99          | 0.09        | มาก              | 4.64        | 0.48        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร</b>   | <b>4.64</b>      | <b>0.12</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.43</b>   | <b>0.41</b> | <b>มาก</b>       | <b>4.71</b> | <b>0.09</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.98</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |
| 4.1.4 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร<br>(1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด                               | 4.78             | 0.42        | มากที่สุด        | 4.74          | 0.46        | มากที่สุด        | 4.84        | 0.36        | มากที่สุด        | 4.98        | 0.13        | มากที่สุด        |
| (2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่ายฯ ผู้ปกครองศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง | 4.57             | 0.50        | มากที่สุด        | 4.50          | 0.52        | มาก              | 4.83        | 0.37        | มากที่สุด        | 4.97        | 0.18        | มากที่สุด        |
| <b>รวมด้านการสนับสนุนจากองค์กร</b>  | <b>4.68</b>      | <b>0.15</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.62</b>   | <b>0.17</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.84</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> | <b>4.98</b> | <b>0.01</b> | <b>มากที่สุด</b> |

จากตารางพบว่า เมื่อพิจารณารายด้านขององค์ประกอบส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัด 4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ

ด้านความเป็นประโยชน์เจ็อนไขความสำเร็จด้านการสนับสนุนจากองค์การมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.68$ , S.D. = 0.15) รองลงมาคือด้านการสร้างความรู้สึกรเป็นเจ้าของร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.17) ส่วนด้านการบริหารจัดการเชิงรุกมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.53$ , S.D. = 0.28)

ด้านความเป็นไปได้เจ็อนไขความสำเร็จด้านการสนับสนุนจากองค์การมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.04) รองลงมาคือด้านการบริหารคนเก่งในองค์การ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.41) ส่วนด้านการสร้างความรู้สึกรเป็นเจ้าของร่วมกันมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.29)

ด้านความเหมาะสมเจ็อนไขความสำเร็จด้านการสนับสนุนจากองค์การมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.01) รองลงมาคือด้านการบริหารจัดการเชิงรุก ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.01) ส่วนด้านการบริหารคนเก่งในองค์การมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.09)

ด้านความถูกต้อง เจ็อนไขความสำเร็จด้านการสร้างความรู้สึกรเป็นเจ้าของร่วมกัน ด้านการบริหารคนเก่งในองค์การ และด้านการสนับสนุนจากองค์การมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.00), ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.01) และ ( $\bar{X} = 4.98$ , S.D. = 0.01) ตามลำดับ ส่วนด้านการบริหารจัดการเชิงรุกมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.02)

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รายด้าน ด้านเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

| องค์ประกอบของรูปแบบ   | ความเป็นประโยชน์ |      | ระดับ | ความเป็นไปได้ |      | ระดับ     | ความเหมาะสม |      | ระดับ     | ความถูกต้อง |      | ระดับ     |
|---|------------------|------|-------|---------------|------|-----------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
|   | $\bar{x}$        | S.D. |       | $\bar{x}$     | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           | $\bar{x}$   | S.D. |           |
| 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน                                    | 4.43             | 0.50 | มาก   | 4.69          | 0.46 | มากที่สุด | 4.41        | 0.49 | มาก       | 4.31        | 0.51 | มาก       |
| 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน | 4.02             | 0.13 | มาก   | 4.62          | 0.48 | มากที่สุด | 4.21        | 0.40 | มาก       | 4.70        | 0.46 | มากที่สุด |
| 4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน                   | 4.43             | 0.50 | มาก   | 3.88          | 0.47 | มาก       | 4.51        | 0.50 | มากที่สุด | 4.76        | 0.43 | มากที่สุด |
| 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากรไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                  | 4.40             | 0.49 | มาก   | 4.07          | 0.29 | มาก       | 4.21        | 0.40 | มาก       | 4.08        | 0.28 | มาก       |
| 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง                                | 3.83             | 0.38 | มาก   | 4.69          | 0.46 | มากที่สุด | 4.79        | 0.40 | มากที่สุด | 4.72        | 0.45 | มากที่สุด |

ด้านความเป็นประโยชน์ เจื่อนไซที่เป็นอุปสรรคด้านการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกันและด้านการปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกันมีความเป็นประโยชน์มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.50) และ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือด้านการปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D. = 0.49) ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูงมีความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.38)

ด้านความเป็นไปได้ เจื่อนไซที่เป็นอุปสรรคด้านการรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกันและด้านโครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูงมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.46) และ ( $\bar{X} = 4.69$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือด้านการรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.48) ส่วนด้านการปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกันมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.47)

ด้านความเหมาะสม เจื่อนไซที่เป็นอุปสรรคด้านโครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูงมีความเหมาะสมมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.40) รองลงมาคือการปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.50) ส่วนด้านการรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกันมีความเหมาะสมน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.40)

ด้านความถูกต้อง เจื่อนไซที่เป็นอุปสรรคด้านการปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกันมีความถูกต้องมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.43) รองลงมาคือด้านโครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.45) ส่วนด้านการปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความถูกต้องน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.28)

จากผลการตรวจร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการตรวจสอบเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นคู่มือมีรายละเอียดดังนี้

## คู่มือการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### คำชี้แจง

คู่มือการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารนำไปพัฒนาสถานศึกษาและถ่ายทอดให้แก่ครูและบุคลากรนำไปประยุกต์ใช้ ทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวได้พัฒนาขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประเมินความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความถูกต้อง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้นำไปปฏิบัติใช้ต่อไป

เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ

GRAD VRU

## ที่มาของรูปแบบ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้เสนอซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยฯ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับกรมการปกครองท้องถิ่นกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (2555-2558) คือการยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูง (กรมการปกครองท้องถิ่น, 2554) ดังนั้นการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น จำเป็นที่จะต้องยกระดับหน่วยงานทุกหน่วยงานของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีขีดสมรรถนะสูงด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การศึกษาการพัฒนาองค์กรภาครัฐไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นควรพิจารณาทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างสมรรถนะของคนในองค์กรเช่นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นกลไกในการปรับตัวเพื่อผลักดันพฤติกรรมของบุคคลที่พึงประสงค์ภายใต้แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หรือเรียกว่า HPO อย่างไรก็ตามทั้งโครงสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนผลักดันและใช้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อนำไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแบบ HPO (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553) การแข่งขันที่มากขึ้นในปัจจุบัน ทำให้สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในยุคโลกไร้พรมแดนองค์กรที่เป็นเลิศหรือองค์กรขีดสมรรถนะสูงเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก การสร้างองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย ปัจจุบันนี้องค์กรหลายองค์กรเผชิญกับพลวัตและการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับหรือเปลี่ยนตัวเอง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) โดยแนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไปให้ความสนใจกับการเป็นองค์กรที่ผลการปฏิบัติงานสูงหรือองค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2554) ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) คือ ต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีขีดระบบบังคับบัญชาที่เข้มงวดจนเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงการปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืน ปัจจัยที่จะสามารถขับเคลื่อนให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ คือ การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร (Holbeche, 2005)

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติกำหนดให้ องค์กรปกครองท้องถิ่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและ

ความต้องการภายในท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติการกิจการตามอำนาจหน้าที่ ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งภารกิจในความรับผิดชอบของท้องถิ่นมีอยู่หลายภารกิจ และภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนก็เป็นภารกิจที่สำคัญอีกภารกิจหนึ่งของท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เล็งเห็นถึงความสำคัญ ในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐานสอดคล้องกับ มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ประกอบกับพิจารณาเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และมีโอกาสในด้านความพร้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมพัฒนาระดับคุณภาพการศึกษาของท้องถิ่น ให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของประชาชนโดยทั่วไป จึงได้กำหนดให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพและมีมาตรฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2551)

นอกจากนี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่ การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้นตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น ทุกระดับ อีกทั้งยังให้มีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพในการบริหารการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีมาตรการให้พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการศึกษาของ ท้องถิ่น ให้เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของ สถานศึกษาและท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

อีกทั้งการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ. 2554 – 2558) ระดับการศึกษาขั้น พื้นฐานมีแนวทางการพิจารณาให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพสถานศึกษา 2 แนวทางคือการรับรอง มาตรฐานระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินแบบโดดเด่นซึ่งการประเมินแบบโดดเด่นนั้นเพื่อ ขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศและ ทั้งนี้การประเมินคุณภาพภายนอกที่สาม กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ในตัวบ่งชี้ที่ 12 ให้มีผล การส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา, 2554) ปัจจุบันมีสถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสถานศึกษาที่ถ่ายโอน มาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น แต่มีสถานศึกษาจำนวนน้อยที่ผ่านการประเมินคุณภาพ ภายนอกในระดับดีถึงดีมากติดต่อกัน แสดงให้เห็นถึงการขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพของ สถานศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2554) จากผลการประเมิน คุณภาพภายนอกที่สามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า สถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานศึกษาที่ไม่ได้รับการรับรองเป็นจำนวนมาก (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555)

การที่สถานศึกษาจะพัฒนาตนเองให้ไปสู่ความเป็นเลิศหรือความมีขีดสมรรถนะสูงนั้น จะต้องทำให้สถานศึกษามีคุณภาพอย่างต่อเนื่องหรือเป็นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่าง



ต่อเนื่อง ซึ่งการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษาจะเป็นการยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้นการที่สถานศึกษาที่สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะจัดการศึกษาให้เต็มคุณภาพมีมาตรฐาน และขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศหรือทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นสถานศึกษาจะต้องบริหารตนเองให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีความสามารถที่จะรับและเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและในทุกๆ สถานการณ์ และมีศักยภาพความพร้อมในการแข่งขันต่อไป

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

1. เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ
2. เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หลักการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1. หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย และการบริหารผลการปฏิบัติงาน (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารมุ่งผลต่อองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ (4) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน (5) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก
2. หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีความคิดสร้างสรรค์การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (2) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (3) สถานศึกษาสามารถดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก
3. หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (2) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน
4. หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การสร้างความไว้วางใจ ภายในสถานศึกษา โดยการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษามีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา (2) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ (3) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี

5. หลักการด้านการมีส่วนร่วมมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การตัดสินใจโดยทีมมีทีมข้ามสายงาน (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการ โดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน

6. หลักการด้านการกระจายอำนาจมีแนวปฏิบัติดังนี้ (1) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป (2) กระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา

### บริบทของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1. มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
4. มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม
5. เลือกรสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่
6. มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ
7. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา

### แนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

#### การบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ ได้แก่ (1) งานหลักสูตรมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้การพัฒนาหลักสูตรการจัดทำสาระการเรียนรู้ ท้องถิ่นการประเมินหลักสูตร (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้มีแนวปฏิบัติดังนี้ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้การแนะแนวการศึกษา (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอนมีแนวปฏิบัติดังนี้ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียนการจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้มีแนวปฏิบัติ ดังนี้ การจัดอุปกรณ์การสอนการจัดห้องสมุดการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายในมีแนวปฏิบัติ ดังนี้ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### วิธีการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ
  - (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ

(3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดทิศทางในการบริหารงานวิชาการ

2. การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานการบริหาร วิชาการ

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานวิชาการ

(3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์

(4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารวิชาการ

3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน

(2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานวิชาการ

4. การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/ กิจกรรมของงานบริหารวิชาการ

(2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม

5. การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ

(2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการที่จะต้องปรับปรุง

(2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร วิชาการ

(3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานวิชาการและสภาพแวดล้อมในการ ทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานวิชาการและให้รางวัลตอบแทน

### องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อน)

1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากร เข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานวิชาการ

(2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรค มาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนด งานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

(3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา

(4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานวิชาการและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

## 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานวิชาการอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

(2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานวิชาการ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น

(3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานวิชาการที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา

(4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร

(5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

## 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา

(2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานวิชาการโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม

(3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

(4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา

(5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในองค์กร

(6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารวิชาการมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

(7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารวิชาการให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม

(8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม

(9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานเช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-In Time) โดยการจัดการเรียนแบบ E-Learning

#### 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารวิชาการของสถานศึกษา

(2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการด้านงานวิชาการ มีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) สร้างความไว้วางใจโดยให้ออกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานวิชาการอย่างสร้างสรรค์

(4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

#### 5. การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานวิชาการของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

(2) มีการจัดทำโครงการด้านวิชาการ โดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

(3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านการบริหารวิชาการให้เกิดความรวดเร็ว

#### 6. การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนด้านงานวิชาการเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร

(2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิผล และประสิทธิผลและการมีเหตุผล

#### 7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนในด้านงานวิชาการ

(2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมด้านงานวิชาการเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

#### 8. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานวิชาการให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์

(2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านวิชาการ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงาน

(3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ด้านงานวิชาการ มุ่งหาความรู้มีความรู้สึคว่างานวิชาการทำหายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

(4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย ด้านงานวิชาการและมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา

(5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานวิชาการและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา

### การบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ (1) งานจัดทำนโยบายและแผนมีแนวปฏิบัติดังนี้จัดทำนโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร (2) งานจัดทำงบประมาณมีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดตั้งงบประมาณการเสนอของงบประมาณการจัดสรรงบประมาณ (3) งานตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานมีแนวปฏิบัติดังนี้การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติดังนี้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน (5) งานบริหารการเงินและบัญชีมีแนวปฏิบัติดังนี้การบริหารการเงินการบริหารบัญชี (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์มีแนวปฏิบัติดังนี้การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน

### วิธีการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาที่ดีสมรรถนะสูง

#### 1. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

(2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ

(3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

และกำหนดทิศทางในการบริหารงานงบประมาณ

#### 2. การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานการบริหารงานงบประมาณ
  - (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานงบประมาณ
  - (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์
  - (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารงานงบประมาณ
3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน
  - (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานงบประมาณ
4. การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารงบประมาณ
  - (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม
5. การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ
  - (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานงบประมาณที่จะต้องปรับปรุง
  - (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ
- (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานงบประมาณและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานงบประมาณและให้รางวัลตอบแทน

### องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อน)

1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานงบประมาณ
  - (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
  - (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา

(4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานงบประมาณและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานงบประมาณ ทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

## 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงาน งบประมาณอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

(2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานงบประมาณ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น

(3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานงบประมาณที่สูงหรือให้มากกว่า ความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา

(4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร

(5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา

## 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา

(2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานงบประมาณโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม

(3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

(4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา

(5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณในองค์กร



(6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารงบประมาณมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

(7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารงบประมาณให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม

(8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม

(9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ เช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)

#### 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารงบประมาณของสถานศึกษา

(2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการรับฟังความต้องการด้านงานงบประมาณมีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานงบประมาณอย่างสร้างสรรค์

(4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานงบประมาณอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

#### 5. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

(2) มีการจัดทำโครงการด้านงบประมาณ โดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

(3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านการบริหารงบประมาณให้เกิดความรวดเร็ว

#### 6. การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากรด้านงานงบประมาณ

(2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล

(3) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบต่อร่วมกัน

#### 7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชน

(2) ส่งเสริม สนับสนุนโดยการจัดสรรให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

8. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานงบประมาณให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์

(2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านงบประมาณ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน

(3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ด้านงานงบประมาณ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สึกว่างานงบประมาณท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

(4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย ด้านงานงบประมาณและมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา

(5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานงบประมาณ

### การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ได้แก่ (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีแนวปฏิบัติดังนี้ วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชยามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ (4) งานวินัยและการรักษาวินัยมีแนวปฏิบัติดังนี้ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (5) การออกจากราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้การอุทธรณ์ ร้องทุกข์การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ

### วิธีการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

(2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

(3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทางการบริหารงานบุคคล

2. การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานบริหารบุคคล
  - (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานบุคคล
  - (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งานบุคคลและวัสดุอุปกรณ์
  - (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล
3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน
  - (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานบุคคล
4. การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารบุคคล
  - (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม
5. การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ
  - (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลที่จะต้องปรับปรุง
  - (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล
  - (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานบุคคลและให้รางวัลตอบแทน

### องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อน)

1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล
  - (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางที่กำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
  - (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา

(4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานบุคคลและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

## 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

(2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น

(3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานบุคคลที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา

(4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร

(5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

## 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา

(2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานบุคคลโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม

(3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารบุคคลและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

(4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา

(5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร

(6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารบุคคลมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

(7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารบุคคลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม

(8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารบุคคลของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม

(9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล เช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)

#### 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารบุคคลของสถานศึกษา

(2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการรับฟังความต้องการด้านงานบุคคลมีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานบุคคลอย่างสร้างสรรค์

(4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

#### 5. การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานบริหารบุคคลของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

(2) มีการจัดทำโครงการด้านการบริหารบุคคล โดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

(3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความรวดเร็ว

#### 6. การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนด้านงานบุคคลเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร

(2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิผลและประสิทธิผลและการมีเหตุผล

#### 7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชน

(2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

8. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานบุคคลให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์

(2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านงานบุคคล เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน

(3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สีกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

(4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา

(5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านบริหารงานบุคคล

### การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไป ได้แก่ (1)งานธุรการมีแนวปฏิบัติดังนี้ การดำเนินงานธุรการงานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศงานเทคโนโลยีสารสนเทศการประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษาการประสานกับหน่วยงานภายนอก (2) งานกิจการนักเรียนมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำสำมะโนผู้เรียนการรับนักเรียนงานส่งเสริมงานกิจการนักเรียนงานบริการอนามัยและโภชนาการงานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ (3) งานอาคารสถานที่ที่มีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อมการพัฒนาสถานที่และสภาพแวดล้อม (4) งานสัมพันธ์ชุมชนมีแนวปฏิบัติดังนี้การประชาสัมพันธ์งานการศึกษางานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาบริการสาธารณะโครงการชุมชนสัมพันธ์ (5)งานส่งเสริมสถานศึกษามีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงานการจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบนอกระบบและตามอัธยาศัยงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

### วิธีการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

1. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

(2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป

(3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทางในงานบริหารทั่วไป

2.การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติดังนี้

- ทั่วไป
- (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานบริหาร
  - (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารทั่วไป
  - (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์
  - (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานบริหารทั่วไป
3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน
  - (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการงานบริหารทั่วไป
4. การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารทั่วไป
  - (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม
5. การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ
  - (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารทั่วไปที่จะต้องปรับปรุง
  - (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานบริหารทั่วไป
  - (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานบริหารทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานบริหารทั่วไปและให้รางวัลตอบแทน

### องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อน)

1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไป
  - (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
  - (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา
  - (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารทั่วไปและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

(5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานบริหารทั่วไปทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้

## 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในงานบริหารทั่วไปอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ

(2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในงานบริหารทั่วไป มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น

(3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา

(4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในงานบริหารทั่วไปโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร

(5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่องานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

## 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

(2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่องานบริหารทั่วไปโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม

(3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

(4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา

(5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทั่วไปในองค์กร

(6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารทั่วไปมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม

(7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารทั่วไปให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม



(8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม

(9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารทั่วไป เช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (Just-in Time)

#### 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา

(2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการด้านงานบริหารทั่วไปมีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานบริหารทั่วไปอย่างสร้างสรรค์

(4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานงานบริหารทั่วไปอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

#### 5. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

(2) มีการจัดทำโครงการด้านงานบริหารทั่วไป โดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

(3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านงานบริหารทั่วไปให้เกิดความรวดเร็ว

#### 6. การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากรด้านงานบริหารทั่วไป

(2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในงานบริหารทั่วไปได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล

#### 7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) มีแนวปฏิบัติดังนี้

(1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชน

(2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมด้านงานบริหารทั่วไปเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ

#### 8. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานบริหารทั่วไปให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์
- (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านงานบริหารทั่วไป เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน
- (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ด้านงานบริหารทั่วไป มุ่งหาความรู้ มีความรู้สึกว่างานวิชาการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา
- (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย ด้านงานบริหารทั่วไปและมีบรรยากาศการทำงาน ที่มีความผูกพันและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา
- (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานบริหารทั่วไป

### เงื่อนไขความสำเร็จ

1. การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) ผู้บริหารต้องมีนวัตกรรม สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่เช่น ครูและบุคลากรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
  - (2) ผู้บริหารต้องเข้าใจการบริหารงาน มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทีมงาน
  - (3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์และบริหารผลการปฏิบัติงานที่สามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้
  - (4) ผู้บริหารจัดโครงสร้าง จัดระบบและมีกระบวนการต่างๆ ที่สนับสนุนอย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
  - (5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและเชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ
2. การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) สร้างจิตสำนึกโดยการมีส่วนร่วมของครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษา
  - (2) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน
  - (3) สร้างความพึงพอใจต่อครูบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงินและคุณภาพ
3. การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติดังนี้
  - (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง
  - (2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานและให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
  - (3) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา

4. การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) มีแนวปฏิบัติดังนี้
- (1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด
  - (2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

### เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

1. การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน
2. การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน
3. การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน
4. การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

### การนำรูปแบบไปใช้

1. การเตรียมการ
  - 1.1 ระยะเวลาที่ 1 โดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างจิตสำนึกสร้างความรู้ ความเข้าใจสร้างความร่วมมือมีการประชาสัมพันธ์ ศึกษาคู่มือของรูปแบบ ประเมินความพร้อมของโรงเรียน
  - 1.2 ระยะเวลาที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการดำเนินงานกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัดความสำเร็จ งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน
2. การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม
3. การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผล (ตามแบบนิเทศกำกับติดตาม ประเมินผล ด้านหลังของคู่มือ)
4. สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา
5. รายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

แบบนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง

| ประเด็น   | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|---|--|-------------|-------|
|   |  | มี          | ไม่มี |
| <b>การบริหารงานวิชาการ</b>  |  |             |       |
| อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาของ<br>การบริหารงาน<br>วิชาการ                    | (1) งานหลักสูตร มีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร |             |       |
|   | (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศการสอน การแนะแนวการศึกษา   |             |       |
|   | (3) งานวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนมีแนวปฏิบัติดังนี้ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล                 |             |       |
|   | (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้มีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้     |             |       |
|   | (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายในมีแนวปฏิบัติดังนี้ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตาม ประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา                    |             |       |
|   | (6) งานส่งเสริมวิชาการมีแนวปฏิบัติดังนี้ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการ แก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ              |             |       |
| <b>วิธีการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI)</b> |  |             |       |
| 1. การวิเคราะห์<br>องค์การ<br>(Analyzing-A)                               | (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร   |             |       |
|   | (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ  |             |       |
|   | (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทางการบริหารงานวิชาการ   |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
| 2. การวางแผน (Planning-P)                          | (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานการบริหารวิชาการ  |             |       |
|  | (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานวิชาการ   |             |       |
|  | (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์   |             |       |
|  | (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารวิชาการ  |             |       |
| 3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)     | (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน  |             |       |
|  | (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานวิชาการ  |             |       |
| 4. การปฏิบัติการ (Doing-D)                         | (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารวิชาการ  |             |       |
|  | (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม  |             |       |
| 5. การควบคุมกำกับติดตาม (Controlling-C)            | (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ  |             |       |
|  | (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้  |             |       |
| 6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I)         | (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการที่จะต้องปรับปรุง  |             |       |
|  | (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารวิชาการ   |             |       |
|  | (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานวิชาการและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานวิชาการและให้รางวัลตอบแทน                                |             |       |
| 1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) | (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานวิชาการ  |             |       |
|  | (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
|  | (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา   |             |       |
|  | (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานวิชาการและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง   |             |       |
|  | (5) ผู้บริหารร่วมกับครู บุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานวิชาการทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้   |             |       |
| 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) | (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานวิชาการอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ  |             |       |
|  | (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานวิชาการ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น |             |       |
|  | (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานวิชาการที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา   |             |       |
|  | (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร   |             |       |
|  | (5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา  |             |       |

| ประเด็น   | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|---|--|-------------|-------|
|   |  | มี          | ไม่มี |
| 3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)     | (1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเชื่อมโยงไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา                   |             |       |
|   | (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานวิชาการโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม  |             |       |
|   | (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารวิชาการและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ |             |       |
|   | (4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา   |             |       |
|   | (5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการในองค์กร                                      |             |       |
|   | (6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารวิชาการมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม   |             |       |
|   | (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารวิชาการให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   |             |       |
|   | (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารวิชาการของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม   |             |       |
|   | (9) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานเช่นการให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time) โดยการจัดการเรียนแบบ e-Learning                                  |             |       |
| 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) | (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารวิชาการของสถานศึกษา  |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
|  | (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการด้านงานวิชาการมีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |             |       |
|  | (3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานวิชาการอย่างสร้างสรรค์  |             |       |
|  | (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานวิชาการอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารวิชาการให้มีประสิทธิภาพ   |             |       |
| 5. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)         | (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานวิชาการของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์  |             |       |
|  | (2) มีการจัดทำโครงการด้านวิชาการ โดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ  |             |       |
|  | (3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านการบริหารวิชาการให้เกิดความรวดเร็ว  |             |       |
| 6. การมีธรรมาภิบาล (Good Governance)                       | (1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากรด้านงานวิชาการ  |             |       |
|  | (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานวิชาการ ได้แก่ การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบต่อความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการมีเหตุผล                    |             |       |
| 7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) | (1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนในด้านงานวิชาการ   |             |       |
|  | (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมด้านงานวิชาการเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ               |             |       |



| ประเด็น  | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|--|--|-------------|-------|
|  |  | มี          | ไม่มี |
| 8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) | (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานวิชาการให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์  |             |       |
|  | (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานด้านวิชาการ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน  |             |       |
|  | (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ด้านงานวิชาการ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สีกว่างานวิชาการท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา   |             |       |
|  | (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย ด้านงานวิชาการและมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา  |             |       |
|  | (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานวิชาการ และความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา  |             |       |
| อำนาจหน้าที่การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา     | (1) งานจัดทำนโยบายและแผนมีแนวปฏิบัติดังนี้จัดทำนโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร  |             |       |
|  | (2) งานจัดทำงบประมาณมีแนวปฏิบัติดังนี้การจัดตั้งงบประมาณการเสนอของบประมาณการจัดสรรงบประมาณ   |             |       |
|  | (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานมีแนวปฏิบัติดังนี้การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงานประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ |             |       |
|  | (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาที่มีแนวปฏิบัติดังนี้ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาการจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน   |             |       |
|  | (5) งานบริหารการเงินและบัญชีมีแนวปฏิบัติดังนี้การบริหารการเงินการบริหารบัญชี   |             |       |
|  | (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์มีแนวปฏิบัติดังนี้การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน   |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
| <b>วิธีการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI)</b> |   |             |       |
| 1. การวิเคราะห์<br>องค์กร<br>(Analyzing-A)                                 | (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร  |             |       |
|  | (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ  |             |       |
|  | (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทางการบริหารงานงบประมาณ   |             |       |
| 2.การวางแผน<br>(Planning-P)  | (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานการบริหารงานงบประมาณ  |             |       |
|  | (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานงบประมาณ  |             |       |
|  | (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์   |             |       |
|  | (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารงาน  |             |       |
| 3. การสื่อสารสร้าง<br>ความเข้าใจ<br>(Understanding-U)                      | (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน  |             |       |
|  | (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานงบประมาณ   |             |       |
| 4. การปฏิบัติการ<br>(Doing-D)  | (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารงบประมาณ  |             |       |
|  | (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม  |             |       |
| 5. การควบคุม<br>กำกับติดตาม<br>(Controlling-C)                             | (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ  |             |       |
|  | (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้  |             |       |
| 6. การปรับปรุง<br>อย่างต่อเนื่อง<br>(Improving-I)                          | (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานงบประมาณที่จะต้องปรับปรุง   |             |       |
|  | (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานงบประมาณ   |             |       |
|  | (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน งบประมาณและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ โดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงาน งบประมาณและให้รางวัลตอบแทน |             |       |

| ประเด็น   | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|---|--|-------------|-------|
|   |  | มี          | ไม่มี |
| 1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)  | (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานงบประมาณ  |             |       |
|   | (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ห้วงการ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบ          |             |       |
|   | (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา  |             |       |
|   | (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานงบประมาณและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง                               |             |       |
|   | (5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานงบประมาณทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้   |             |       |
| <b>องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานงบประมาณ)</b> |  |             |       |
|   | (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานงบประมาณ  |             |       |
|   | (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ห้วงการ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน |             |       |
|   | (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา  |             |       |
|   | (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานงบประมาณและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง                               |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
|  | (5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานงบประมาณทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้  |             |       |
| 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)   | (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานงบประมาณอย่างเต็มศักยภาพ เพราะครูและบุคลากร คือ ผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ  |             |       |
|  | (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานงบประมาณ มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น |             |       |
|  | (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานงบประมาณที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา  |             |       |
|  | (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร  |             |       |
|  | (5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา   |             |       |
| 3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) | (1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา   |             |       |
|  | (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานงบประมาณโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม  |             |       |

| ประเด็น   | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|---|---|-------------|-------|
|   |   | มี          | ไม่มี |
|   | (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ       |             |       |
|   | (4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา   |             |       |
|   | (5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานงบประมาณในองค์กร  |             |       |
|   | (6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารงบประมาณมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม   |             |       |
|   | (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารงบประมาณให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   |             |       |
|   | (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม   |             |       |
| 4. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) | (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษามุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารงบประมาณของสถานศึกษา  |             |       |
|   | (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการด้านงานงบประมาณมีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |             |       |
|   | (3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานงบประมาณอย่างสร้างสรรค์   |             |       |
|   | (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานงบประมาณอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ   |             |       |

| ประเด็น   | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|---|---|-------------|-------|
|   |   | มี          | ไม่มี |
| 5. การจัด<br>โครงสร้างองค์การ<br>(Organization<br>Structure)                | (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับ<br>กระบวนการทำงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นการ<br>กระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์   |             |       |
|   | (2) มีการจัดทำโครงการด้านงบประมาณ โดยจัดโครงสร้าง<br>แบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ   |             |       |
|   | (3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการด้านการบริหาร<br>งบประมาณให้เกิดความรวดเร็ว   |             |       |
| 6. การมี<br>ธรรมาภิบาล<br>(Good<br>Governance)                              | (1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล กระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและ<br>บุคลากรด้านงานงบประมาณ  |             |       |
|   | (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานงบประมาณ<br>ได้แก่ การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใส<br>ความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมี<br>ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล      |             |       |
|   | (3) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทาง<br>การเงินเพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน<br>และรับผิดชอบต่อร่วมกัน   |             |       |
| 7. ความ<br>รับผิดชอบต่อ<br>สังคม<br>(Corporate<br>Social<br>Responsibility) | (1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้าง<br>จิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและ<br>พัฒนาชุมชน   |             |       |
|   | (2) ส่งเสริม สนับสนุนโดยการจัดสรรให้ครู บุคลากร และผู้เรียน<br>ทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่<br>สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือ<br>ร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ |             |       |
| 8. การสร้าง<br>วัฒนธรรม<br>องค์การ<br>(Organization<br>Culture)             | (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงาน<br>งบประมาณให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์  |             |       |
|   | (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นใน<br>การทำงานด้านงบประมาณ เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม<br>เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน   |             |       |
|   | (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ด้านงาน<br>งบประมาณ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สีกว่างานงบประมาณทำ<br>หายความสามารถอยู่ตลอดเวลา   |             |       |

| ประเด็น                                   | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|---|---|-------------|-------|
|   |   | มี          | ไม่มี |
|   | (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย ด้านงานงบประมาณและมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา  |             |       |
|   | (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานงบประมาณ   |             |       |
| <b>การบริหารงานบุคคล</b>                  |   |             |       |
| อำนาจหน้าที่การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา | (1)งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งมีแนวปฏิบัติ ดังนี้ วางแผนกำลังคนการกำหนดตำแหน่งและคัดเลือกการกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการการเกี่ย้อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  |             |       |
|   | (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้งมีแนวปฏิบัติดังนี้ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา   |             |       |
|   | (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้เงินเดือนและค่าตอบแทนเลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุนการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชมาตฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ |             |       |
|   | (4) งานวินัยและการรักษาวินัยมีแนวปฏิบัติดังนี้ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  |             |       |
|   | (5) การออกจากราชการมีแนวปฏิบัติดังนี้การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนการออกจากราชการ   |             |       |

| ประเด็น   | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|---|--|-------------|-------|
|   |  | มี          | ไม่มี |
| <b>วิธีการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI)</b> |  |             |       |
| 1. การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A)                                    | (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร   |             |       |
|   | (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล  |             |       |
|   | (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทางการบริหารงานบุคคล   |             |       |
| 2. การวางแผน (Planning-P)   | (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ดำเนินงานบุคคล   |             |       |
|   | (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานบุคคล  |             |       |
|   | (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ งานบุคคลและวัสดุอุปกรณ์  |             |       |
|   | (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานการบริหารงานบุคคล  |             |       |
| 3. การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)                          | (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน   |             |       |
|   | (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับในการดำเนินการบริหารงานบุคคล   |             |       |
| 4. การปฏิบัติการ (Doing-D)  | (1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตามโครงการ/กิจกรรมของงานบริหารบุคคล   |             |       |
|   | (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องตามโครงการ/กิจกรรม   |             |       |
| 5. การควบคุมกำกับติดตาม (Controlling-C)                                 | (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ   |             |       |
|   | (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้   |             |       |
| 6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I)                              | (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคลที่จะต้องปรับปรุง   |             |       |
|   | (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานบุคคล   |             |       |
|   | (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการบริหารงานบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านงานบุคคลและให้รางวัลตอบแทน |             |       |



| ประเด็น  | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|--|--|-------------|-------|
|  |  | มี          | ไม่มี |
| <b>องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง (เครื่องมือการบริหารที่ใช้ในการขับเคลื่อนงานบุคคล)</b> |  |             |       |
| 1. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)                                       | (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคล   |             |       |
|  | (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน  |             |       |
|  | (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา   |             |       |
|  | (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายที่กำหนด กำหนดโครงการ/กิจกรรมของการบริหารงานบุคคลและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง   |             |       |
|  | (5) ผู้บริหารร่วมกับครูและบุคลากรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้  |             |       |
| 2. การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)                                   | (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ   |             |       |
|  | (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ในการบริหารงานบุคคล มีความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นไปและมี ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น |             |       |
|  | (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานการบริหารงานบุคคลที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา  |             |       |

| ประเด็น  | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|--|---|-------------|-------|
|  |   | มี          | ไม่มี |
|  | (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร |             |       |
|  | (5) ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา  |             |       |
| 3. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) | (1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานบุคคลของสถานศึกษา                               |             |       |
|  | (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือต่อการบริหารงานบุคคลโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม  |             |       |
|  | (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ |             |       |
|  | (4) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งในปฏิบัติงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา   |             |       |
|  | (5) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์การและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทั่วไปในองค์การ                                       |             |       |
|  | (6) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของงานบริหารทั่วไปมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม   |             |       |
|  | (7) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานบริหารทั่วไปให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   |             |       |
|  | (8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบริหารทั่วไปของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรมมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา  |             |       |

| ประเด็น   | รายการ  | ผลการติดตาม |       |
|---|---|-------------|-------|
|   |   | มี          | ไม่มี |
| 4. การบริหาร<br>คุณภาพทั่วทั้ง<br>องค์การ<br>(Total Quality<br>Management)  | (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา   |             |       |
|   | (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการโดยมีการมีการรับฟังความต้องการด้านงานบริหารทั่วไปมีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |             |       |
|   | (3) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นในงานบริหารทั่วไปอย่างสร้างสรรค์   |             |       |
|   | (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานบริหารทั่วไปอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนางานบริหารทั่วไปให้มีประสิทธิภาพ   |             |       |
| 5. การจัด<br>โครงสร้างองค์การ<br>(Organization<br>Structure)                | (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระบวนการทำงานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์   |             |       |
|   | (2) มีการจัดทำโครงการดำเนินงานบริหารทั่วไปโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงานและร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ   |             |       |
|   | (3) มีการลดขั้นตอนระบบการส่งการดำเนินงานบริหารทั่วไปให้เกิดความรวดเร็ว  |             |       |
| 6. การมี<br>ธรรมาภิบาล (Good<br>Governance)                                 | (1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครู และบุคลากรดำเนินงานบริหารทั่วไป  |             |       |
|   | (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในงานบริหารทั่วไปได้แก่การมีส่วนร่วมการปฏิบัติตามกฎหมายความโปร่งใสความรับผิดชอบความสอดคล้องความเสมอภาคการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและการมีเหตุผล                              |             |       |
| 7. ความ<br>รับผิดชอบต่อ<br>สังคม<br>(Corporate<br>Social<br>Responsibility) | (1) มีความรับผิดชอบต่อสังคมโดยผู้บริหารมีจิตอาสาและสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนดำเนินงานบริหารทั่วไป  |             |       |
|   | (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมดำเนินงานบริหารทั่วไปเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน  |             |       |

| ประเด็น  | รายการ   | ผลการติดตาม |       |
|--|--|-------------|-------|
|  |  | มี          | ไม่มี |
| 8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) | (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกด้านงานบริหารทั่วไปให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์   |             |       |
|  | (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานบริหารทั่วไปเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน      |             |       |
|  | (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ด้านงานบริหารทั่วไป มีความรู้สีกว่างานท้าทาย ความสามารถอยู่ตลอดเวลา              |             |       |
|  | (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน บริหารทั่วไปให้เกิดความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา |             |       |
|  | (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพด้านงานบริหารทั่วไป  |             |       |

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์การวิจัยประกอบด้วย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสม 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาความรู้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความรู้แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบ องค์การขีดสมรรถนะสูง การบริหารงานในสถานศึกษา การจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย และยกร่างรูปแบบ

#### 2. ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบโดยศึกษาภาคสนามกับสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 3 แห่ง ที่ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเนื้อหาประเด็นต่างๆ และสาระสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพัฒนารูปแบบ

#### 3. ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบรูปแบบ 2 ขั้นตอน

3.1 การตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการตรวจสอบ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน

3.2 การตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ เป็นการตรวจสอบ ความเป็นประโยชน์ ความเป็นไปได้ ความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบ โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ จำนวน 152 คน

#### 4. ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ

เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำผลการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพและการตรวจสอบเชิงปริมาณของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรส่วนท้องถิ่นมาปรับปรุงและสรุปผลเพื่อนำเสนอรูปแบบฉบับที่สมบูรณ์ (คู่มือรูปแบบ)

ผู้วิจัยได้นำเสนอรายงานผลการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการวิจัยดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ การพัฒนารูปแบบและการตรวจสอบรูปแบบ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 สรุปผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังนี้

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบ 4 ส่วน ซึ่งเป็นร่างรูปแบบครั้งที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ มี 5 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติ 7 ข้อ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.2 วัตถุประสงค์ มี 3 ข้อ ได้แก่ 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว 1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน 1.3 บริบท มี 3 ข้อ ได้แก่ 1.3.1 การมุ่งเน้นทำในสิ่งที่ถูกต้อง 1.3.2 การบูรณาการความต้องการที่แตกต่างและอาจขัดแย้งกันของกลุ่มต่างๆ ในสถานศึกษา 1.3.3 การมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analysis-A) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.5 การปรับปรุงและควบคุม (Improve and Control-I) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติ 19 ข้อ 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติ 18 ข้อ 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติ 19 ข้อ 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติ 10 ข้อ 2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ 2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติ 8 ข้อ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา มี 4 งาน ประกอบด้วย 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ มี

แนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.3.4 การบริหารทั่วไป มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การประเมินผลการดำเนินงาน 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ มี 3 เงื่อนไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติ 12 ข้อ 4.1.2 การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่ 4.2.1 การรับรู้ระหว่างตัวผู้บริหารและครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร และความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

5.1.2 สรุปผลพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังนี้

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปเนื้อหาประเด็นต่างๆ และสาระสำคัญของ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพัฒนารูปแบบพบว่า รูปแบบ มีองค์ประกอบ 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ มี 6 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติ 7 ข้อ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.6 หลักการกระจายอำนาจ มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.2 วัตถุประสงค์ มี 3 ข้อ ได้แก่ 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว 1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.3 บริบท มี 7 ข้อ ได้แก่ 1.3.1 มีวัฒนธรรม ที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1.3.2 บริหารความขัดแย้งในองค์กร 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 1.3.4 มุ่งสร้างร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม 1.3.5 ลงทุนด้านบุคลากร โดยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถ ศักยภาพ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม และมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และสร้างความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ได้แก่ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Analysis-A) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.5 การควบคุม (Control-C) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.6 การปรับปรุง (Improve -I) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.2 องค์ประกอบองค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติ 8 ข้อ 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติ 11 ข้อ 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.2.6 การมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม (Good Governance) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 2.2.7 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา มี 4 งาน ประกอบด้วย 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.3.4 การบริหารทั่วไป มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การนิเทศกำกับติดตามและประเมินผล 3.4 สรุปผลการดำเนินงานและรายงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ มี 4 เงื่อนไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ 4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่ 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหารและพฤติกรรมของครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกันกับการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

5.1.3 สรุปผลตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพและการตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ได้ผลการตรวจสอบเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้

5.1.3.1 จากการตรวจสอบเชิงคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่ม ตามมาตรฐานการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงคุณภาพ โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.17) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.13) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.05) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับ



มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.03) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.11) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้และได้ร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นร่างรูปแบบครั้งที่ 3 ดังนี้

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1.1 หลักการ มี 6 หลักการ ได้แก่ 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 1.2 วัตถุประสงค์ มี 3 ข้อ ได้แก่ 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ 1.2.2 เพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.2.3 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1.3 บริบท มี 7 ข้อ ได้แก่ 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 1.3.2 ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชน สังคม 1.3.5 เลือกรสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 มิติ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Analyzing-A) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.1.2 การวางแผน (Planning-P) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 2.1.3 การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.4 การปฏิบัติการ (Doing-D) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.5 การควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.1.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving -I) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.2 องค์ประกอบองค์กรขีดสมรรถนะสูง มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.2.1 การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.2.2 การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีแนวปฏิบัติ 9 ข้อ 2.2.4 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีแนวปฏิบัติ 4 ข้อ 2.2.5 การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.2.6 การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 2.2.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 2.2.8 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา มี 4 งาน ประกอบด้วย 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ มีแนวปฏิบัติ 6 ข้อ 2.3.3 การบริหารงานบุคคล มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 2.3.4 การบริหารทั่วไป มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ

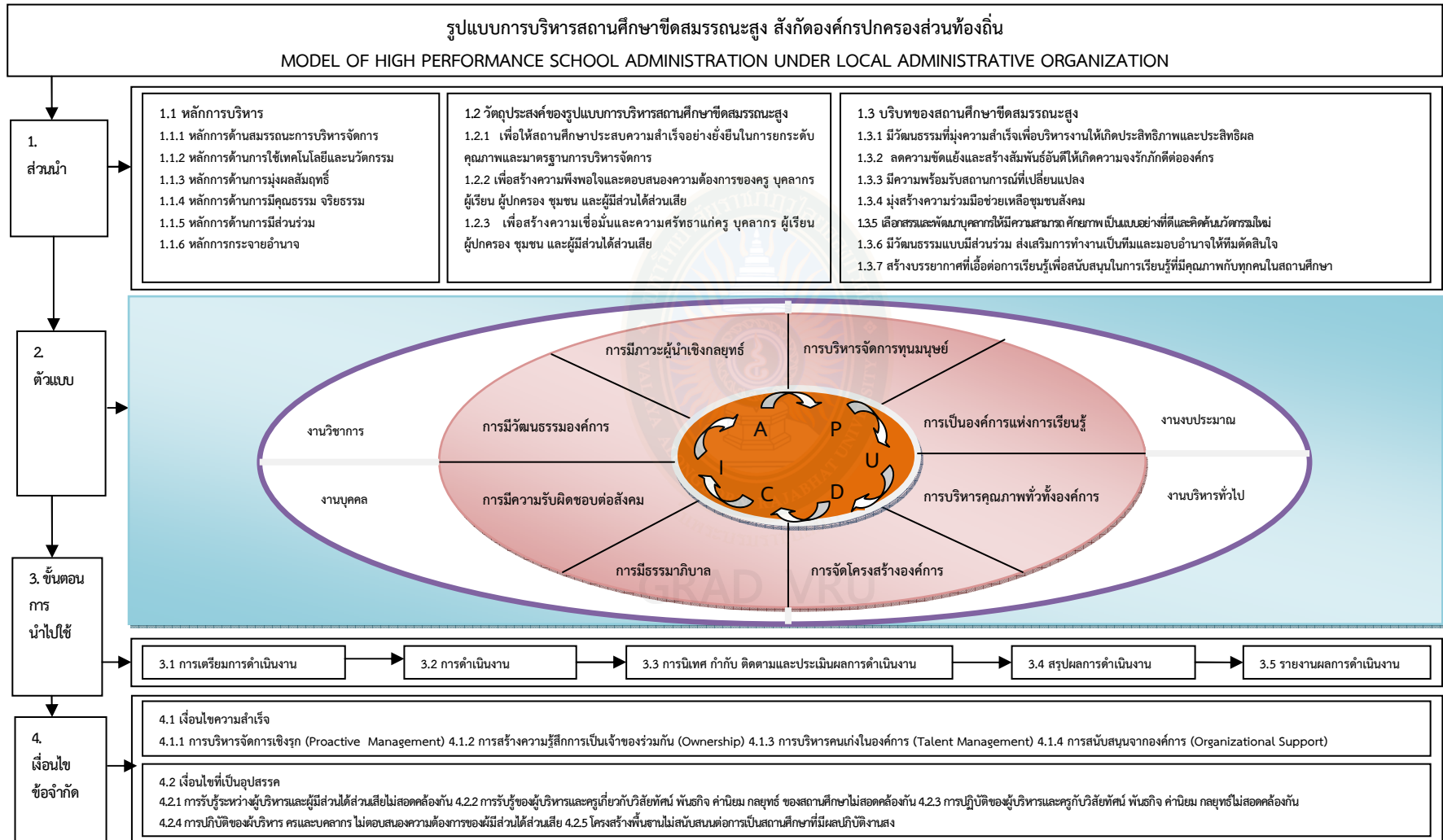
ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1 การเตรียมการดำเนินงาน 3.2 การดำเนินงาน 3.3 การนิเทศ กำกับติดตามและประเมินผล 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน 3.5 รายงานผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ มี 4 เงื่อนไข ได้แก่ 4.1.1 การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) มีแนวปฏิบัติ 5 ข้อ 4.1.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกัน (Ownership) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 4.1.3 การบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management) มีแนวปฏิบัติ 3 ข้อ 4.1.4 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) มีแนวปฏิบัติ 2 ข้อ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่ 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง

5.1.3.2 จากการตรวจสอบเชิงปริมาณ โดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบ 4 ด้าน การตรวจสอบเชิงปริมาณโดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D. = 0.24) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.09) ด้านความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.15) ด้านความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.10) และด้านความถูกต้องอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.13)

ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบ ได้ดังภาพ

GRAD VRU



ภาพที่ 5.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5.2 การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยเห็นว่าประเด็นสำคัญในการนำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) บริบทสอดคล้องกับ จินตนาศักดิ์ ภู่อารัม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) วสันต์ นาวเหนียว (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) ที่ทำการวิจัยในเรื่องของรูปแบบพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบจะมีส่วนของความนำ ส่วนที่ 2 ตัวแบบ มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง 2) องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง 3) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา สอดคล้องกับ จินตนาศักดิ์ ภู่อารัม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) วสันต์ นาวเหนียว (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) ที่ทำการวิจัยในเรื่องของรูปแบบพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบจะมีส่วนขององค์ประกอบของรูปแบบหรือสาระสำคัญของรูปแบบ ส่วนที่ 3 มีการนำรูปแบบไปใช้ สอดคล้องกับ จินตนาศักดิ์ ภู่อารัม (2545) ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) วสันต์ นาวเหนียว (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) ที่ทำการวิจัยในเรื่องของรูปแบบพบว่ามีส่วนของการนำรูปแบบไปใช้ ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) เงื่อนไขความสำเร็จ 2) เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค สอดคล้องกับ จินตนาศักดิ์ ภู่อารัม (2545) วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547) ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) วสันต์ นาวเหนียว (2550) สยาม สุ่มงาม (2552) พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553) ที่ทำการวิจัยในเรื่องของรูปแบบพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบจะมีส่วนของเงื่อนไขของรูปแบบ

1.1 หลักการ มี 6 หลักการ ได้แก่ 1) หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ เป็นหลักการที่ผู้บริหารต้องยึดเป็นหลักปฏิบัติ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการให้การทำงานประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ อารณ ภู่วิทยพันธ์ (2547) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มีอยู่และที่ซ่อนเร้นอยู่มาบริหารจัดการการศึกษาและภาระงานที่รับผิดชอบอยู่ให้บังเกิดผลสำเร็จ และยังสอดคล้องกับ มัสตามิน (Mustamin, 2012) ที่กล่าวว่าสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสมรรถนะที่สร้างความสำเร็จให้สถานศึกษา ด้วยสมรรถนะคือสิ่งที่กำหนดความสามารถ ความรู้ เจตคติ และทักษะในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพราะผู้บริหารคือกุญแจแห่งความสำเร็จของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับสัมฤทธิ์กังเพ็ง (2551) ที่กล่าวว่าปัจจัยสมรรถนะขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2) หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมมุ่งเน้นการนำเอาความรู้ เทคนิค หลักการ ระเบียบวิธี ระบบวิธีการ ทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับภาระงานต่างๆ ในสถานศึกษาและนำเอาแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนมาใช้ในสถานศึกษาหรือการปรับปรุงพัฒนาแนวคิดเก่าที่มีอยู่เดิมให้มีความเหมาะสมหรือมีมูลค่าที่เป็นประโยชน์เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ประกาศคณะกรรมการคุรุสภา (ราชกิจจานุเบกษา, 2556) เรื่องสาระความรู้และสมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ในเรื่อง

ของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษานั้นควรมีความรู้ด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ ลินเดอร์และบรูคส์ (Linder & Brooks, 2004 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2549) ที่กล่าวว่าหน่วยงานราชการที่เป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงจะต้องมีความสามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อนำไปสู่การกระตุ้นวิธีการทำงานใหม่ๆ 3) หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการมุ่งผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามเป้าหมายของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับสถานศึกษา สอดคล้องกับ ทิพาวดีเมฆสุวรรณ (2543) ที่ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก 4) หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและทุกคนในสถานศึกษาต้องยึดถือปฏิบัติให้เกิดคุณความดี สอดคล้องกับชอร์ (Shaw, 1997 อ้างถึงใน ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นพีช, 2552) กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาความไว้วางใจทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน และสอดคล้องกับดิเรคและเฟอร์ริน (Dirks & Ferrin, 2002) ที่กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ 5) หลักการด้านการมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่ผู้บริหารยึดถือในกระบวนการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับ สมเดช สีแสง (2547) ที่กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดีและเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control หรือ TQC) ดังนั้นการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุน ตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ ของสถานศึกษา สอดคล้องกับ ยงยุทธ ยะบุญธง (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนท้องถิ่นวิทยาคม จังหวัดสุพรรณภูมิ ซึ่งมีการใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับ ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าสถานศึกษาควรใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา และสอดคล้องกับ พรศักดิ์ จินา (2555) ที่กล่าวว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 6) หลักการด้านการกระจายอำนาจสอดคล้องกับ ธวัชชัย รัตตัญญู (2551) ที่กล่าวว่าหลักการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรยึดหลักการกระจายอำนาจ โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็กและสอดคล้องกับเจตนารมณ์การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) การกระจายอำนาจเป็นหลักการที่ผู้บริหารต้องยึดปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) โดยเฉพาะด้านการพัฒนาสถานศึกษาและการบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) และยังสอดคล้องกับ พรศักดิ์ จินา (2555) ที่กล่าวว่าการกระจายอำนาจการบริหาร เป็นองค์ประกอบประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.2 วัตถุประสงค์ มี 3 ข้อได้แก่เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ พ.ร.บ. เติบโต (2549) ที่กล่าวว่าองค์การที่มีขีดสมรรถสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว และสอดคล้องกับสำนักงาน ก.พ.ร. (2553) ที่กล่าวว่าการยกระดับองค์การให้มีขีดสมรรถสูง มีจุดมุ่งหมายเพื่อการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตลอดจนมุ่งสู่ความเป็นองค์กรที่เป็นเลิศและยังสอดคล้องกับ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ที่กล่าวว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น

1.3 บริบท มี 7 ข้อ ได้แก่ 1) มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม 3) ลดความขัดแย้งและสร้างสัมพันธ์อันดีให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) เลือกรสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ ศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ 5) มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6) มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจสอดคล้องกับ สเต็ดแมน (Stedman, 1987) ที่กล่าวว่าการใช้และพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เป็นลักษณะที่แสดงความสำเร็จของโรงเรียน สอดคล้องกับ ฮอลเบค และคนอื่นๆ (Holbeche & et al., 2004) ที่กล่าวว่าลักษณะขององค์กรขีดสมรรถสูงจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็นตัวดึงดูดคนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กรมีการบูรณาการความต้องการที่แตกต่างจะสนใจความต้องการของลูกค้า โดยการลงทุนพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าคู่แข่งเห็นและเห็นคุณค่าของพนักงานมุ่งความสำเร็จที่ยั่งยืน มีการใช้เงินอย่างคุ้มค่าต้องมีความไวในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีความเป็นเอกลักษณ์ มีความอดทนต่อความล้มเหลว องค์กรต้องมอบอำนาจให้พนักงานคิดและตัดสินใจ 7) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษาเอ็ดมอนด์ (Edmond, 1979) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนขึ้นอยู่กับบรรยากาศที่เรียบง่ายและปลอดภัย สอดคล้องกับ เบนเน็ตต์และโอไบรอัน (Bennett & O'Brien, 1994) และมาร์ควอตส์ และ เรย์นอลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวว่าบรรยากาศเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับ นางลักษณ์ เรือนทอง (2550) ที่ว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับจิตติ กิตติเลิศไพศาล (2551) ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีประสิทธิผลขององค์กร โดยบรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงมากที่สุดต่อประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้นการสร้างบรรยากาศองค์กรโดยเน้นผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ ด้วยการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบซึ่งจะเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรและ รุจิราพรรณ คงช่วย (2556) ที่กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี และ สุจิตรา จรจิตร (2556) ทำการวิจัยเรื่องการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย

พบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหาร โดยผู้บริหารควรมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเชิงวิชาการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา

1.4 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (APUDCI) มี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A) 2) การวางแผน (Planning-P) 3) การสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U) 4) การปฏิบัติการ (Doing-D) 5) ด้านการควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) 6) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารเป็นเครื่องมือบริหารและดำเนินงานไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง สอดคล้องกับทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) อ้างถึงใน วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2555) ที่กล่าวว่าวิธีการบริหารของผู้บริหารจะต้องมีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวางแผน กำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จ วัดและตรวจสอบผลการดำเนินงานและให้รางวัลตอบแทน สอดคล้องกับบุญดี บุญญาภิ และ กมลวรรณ ศิริพานิช (2545) ที่กล่าวว่าวิธีการบริหารของผู้บริหารจะต้องวางแผน วิเคราะห์ ข้อมูล สื่อสารสร้างการยอมรับ ดำเนินการและทบทวนเทียบค่า สอดคล้องกับ สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล (2546) ที่กล่าวว่าวิธีการบริหารของผู้บริหารจะต้อง กำหนดปัญหา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ปรับปรุง ควบคุมและขยายผลและยังสอดคล้องกับ สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล (2555) ที่กล่าวว่าวิธีการบริหารของผู้บริหารจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ประเมินองค์การ ปรับปรุงสร้างนวัตกรรม ติดตามประเมินผลลัพธ์ ด้านการควบคุม กำกับติดตามสอดคล้องกับ ยงยุทธ ยะบุญธง (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียน ท้องถิ่นฯ มีการใช้กระบวนการบริหารการวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผลและการปรับปรุง สอดคล้องกับ อนันต์ เทียวต้อย (2551) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จจะต้องมีการ กำกับติดตามและประเมินผลและสอดคล้องกับศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคนอื่นๆ (2553) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรสมรรถนะสูงคือความต่อเนื่องคือให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ดูก (Duke, 1987) ที่กล่าวว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพควรมีการควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง

1.5 องค์ประกอบองค์กรขีดสมรรถนะสูงมี 8 องค์ประกอบประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) คือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคาดคะเนอนาคตและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการบริหารและการแข่งขัน โดยมีกระบวนการใช้อิทธิพลต่อครูและบุคลากร ให้ตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายทิศทางสถานศึกษา จนนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา สอดคล้องกับ บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) ที่กล่าวว่าความเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงผู้บริหารต้องตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ท้าทายความสามารถและแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องและมุ่งเน้นยุทธศาสตร์และจัดแนวทางยุทธศาสตร์ไปในทิศทางเดียวกันการดำเนินงานที่คล่องตัวและปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) ที่ว่าองค์กรขีดสมรรถนะสูงลักษณะผู้นำต้องอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรจัดการต่อบุคลากรเพื่อให้ได้พฤติกรรมเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สอดคล้องกับ วาล (Waal, 2010) ที่ว่าองค์กรขีดสมรรถนะสูงต้องกำหนดวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและที่มีความตื่นตัวท้าทาย มุ่งเน้นความสมดุลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

สอดคล้องกับทิวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ว่าองค์การที่มีลักษณะ เช่นนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดอุดมการณ์ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้มีเป้าหมายหลักขององค์การมีทิศทางที่ชัดเจนสอดคล้องกับ อนันต์เตียวต้อย (2551) วิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพบว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยคือผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กรสอดคล้องกับ พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ที่วิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่าการนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล 2) การบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นความต้องการพัฒนาความสามารถของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างครูหรือบุคลากรกับสถานศึกษาโดยการจัดครูหรือบุคลากรเข้ามาทำงาน การฝึกอบรม การพัฒนา การจูงใจและการบำรุงรักษาครูหรือบุคลากร เพื่อให้สถานศึกษามีกำลังคนพร้อมที่จะใช้ประโยชน์ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพเพื่อนำไปสู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพสอดคล้องกับ เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ได้กล่าวว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรให้บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญความชำนาญสูงขึ้น เป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับสถาบัน รอฟเพย์พาร์ค (Roffey Park Institute , 2007) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาที่ทีมงานพนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับอาร์ดีเอส (Resource Development Systems LLC: RDS, 2009) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลเพราะผลงานของแต่ละบุคคลที่จะสร้างความสำเร็จโดยรวมขององค์การ สอดคล้องกับ นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2554) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือ มีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็งสอดคล้องกับ Duke (1987) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพพบว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน มีการประเมินผลครูตามแนวนโยบาย สอดคล้องกับ ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ที่กล่าวว่าคุณภาพบุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องกับพรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ที่กล่าวว่าความมุ่งมั่นทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งผู้บริหารสามารถกระทำได้โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่เป็นพลวัต และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรคงาน มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ มีวิธีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานและของสถานศึกษาและมีการสรรคสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เซอร์มาฮอร์น และ คนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูง จะมีลักษณะในการออกแบบเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ โดยจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน้าที่ต่างๆ เพื่อปรับปรุงความสามารถและความต้องการในการนำไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ๆ สอดคล้องกับสถาบัน รอฟเพย์พาร์ค (Roffey Park Institute, 2007) ที่ว่าองค์การขีด



สมรรถนะสูงต้องการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง สอดคล้องกับ เคริวและคนอื่นๆ Carew & et al., (2007)ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงจะสนับสนุนทั้ง การเรียนรู้องค์การและการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล ทุกๆ คนมีความต้องการที่จะไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สอดคล้องกับ อาร์ ดี เอส (Resource Development Systems LLC, 2009) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเป็นองค์ประกอบสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและสมดุล สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีการเรียนรู้องค์การในระดับสูงรวมถึงการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะช่วยให้องค์การมีการสร้างประมวลแบ่งปันและ ใช้ความรู้เพื่อทำให้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับ นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับพรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ที่กล่าวว่าจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) การบริหารจัดการสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาทุกคนมีส่วนร่วมในทุกการบริหารจัดการสถานศึกษาทุกระบวนการ เพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการทำงานดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ เซอร์มาฮอร์น และคนอื่นๆ (Schermerhorn & et al., 2000) ที่ว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะเกี่ยวข้องกับการมุ่งต่อผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองความต้องการของลูกค้าปัจจุบันการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นส่วนหนึ่งและเป็นสิ่งที่จำเป็นมากขององค์การขีดสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและสอดคล้องกับ เคริว และ คนอื่นๆ (Don Carew & et al., 2007) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูง จะเข้าใจในลูกค้าของพวกเขาและรู้การวัดผลความพึงพอใจของลูกค้า มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ จากมุมมองของลูกค้าการแบ่งปันอำนาจและมีส่วนร่วมสูงเมื่อบุคลากรมีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงาน และขอบเขตของอำนาจ พวกเขาจะมุ่งมั่นให้เกิดผลสำเร็จสอดคล้องกับ อนันต์ เทียวต้อย (2551) ที่กล่าวว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จควรมีการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานสอดคล้องกับ จินตนาจันทร์ เจริญ (2553) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะพบว่ารูปแบบมีหลักการและวัตถุประสงค์เน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าผู้รับบริการและเน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตลอดจนการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับ พรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ที่กล่าวว่าให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์ประกอบของโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีการจัดระบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของการจัดแบ่งงานให้ทุกคนในสถานศึกษา เพื่อควบคุมประสานงานและเชื่อมโยงงานของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับเคริว และคนอื่นๆ (Carew & et al., 2007) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรเพิ่มพลังให้ระบบและโครงสร้าง เป็นสิ่งที่สนับสนุน วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมายองค์การ ทำให้บุคลากรทำงานได้ง่าย

สอดคล้องกับวาล (Waal, 2010) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรออกแบบองค์การ โดยมีการกระตุ้นให้เกิดการทำงานข้ามสายงานและข้ามองค์การ ลดความซับซ้อนขององค์การ สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรปรับปรุงกระบวนการทำงานมีความคล่องตัวมีมาตรฐานและสามารถดำเนินงานได้สมดังที่มุ่งหมายสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้นและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ สอดคล้องกับ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงควรมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับ ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสอดคล้องกับ ทรงพล เจริญคำ (2552) ที่กล่าวว่า โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนเป็นปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนกรุงเทพมหานคร และยังสอดคล้องกับ บุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่กล่าวว่า การจัดองค์การ เป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล 6) การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่โปร่งใส เปิดเผย เป็นธรรม ตรวจสอบได้ มุ่งเน้นความร่วมมือของทุกภาคส่วน และนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีของสถานศึกษา สอดคล้องกับ สถาบัน รอฟเฟย์พาร์ค (Roffey Park Institute, 2007) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงเป็นองค์การที่เน้นคุณค่า คือ การที่องค์การต้องสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงานมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม สอดคล้องกับ เคริวและคนอื่นๆ (Carew & et al., 2007) ที่ว่า องค์การขีดสมรรถนะสูงควรมีการสื่อสารที่เปิดเผยจะสร้างความไว้วางใจทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ สอดคล้องกับ อาร์ ดี เอส (Resource Development Systems LLC, 2009) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีของความซื่อสัตย์ให้กับบุคลากร สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงผู้บริหารต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีสอดคล้องกับ อนันต์เด็ยต้อย (2551) ที่กล่าวว่า ธรรมาภิบาลของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยและยังสอดคล้องกับบุศรินทร์ สุจริตจันทร์ (2553) ที่กล่าวว่า ระบบธรรมาภิบาลเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นในการกำหนดองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูง ของวิทยาลัยพยาบาล 7) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งสถานศึกษาควรดำเนินกิจกรรมและสนับสนุนช่วยเหลือสังคมด้วยทรัพยากรขององค์การและกระทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงอันได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยอ้อม ได้แก่ บุคคลทั่วไป สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ว่าองค์การสมรรถนะสูงที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่เป็นส่วนหนึ่งของแผนเพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์การได้มีการดำเนินการในด้านนี้อย่างเป็นระบบและใช้เป็นเข็มทิศชี้้นำการดำเนินงานขององค์การโดยจะต้องใส่ใจกับผลกระทบของการ ปฏิบัติงานขององค์การที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2553) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม

ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล (2554) ที่กล่าวว่า ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นคุณลักษณะสำคัญของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่เป็นองค์กรสมรรถนะสูง 8) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) เป็นแบบแผนทางความคิดที่ทุกคนได้แก่ ผู้บริหาร ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน ได้ยึดถือร่วมกันอันประกอบไปด้วยความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน มีกระบวนการถ่ายทอดจากบุคคลรุ่นหนึ่ง ไปอีกรุ่นหนึ่งอย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา สอดคล้องกับ บายเทนดิจค (Buytendijk, 2006) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรมีการสร้างค่านิยมร่วมของบุคลากร ทั้งในและนอกองค์การสอดคล้องกับ เอ เอ็ม เอ (American Management Association: AMA, 2007) ที่ว่าองค์กรสมรรถนะสูงมักจะกำหนดค่านิยมไว้อย่างดี เพื่อเป็นแนวทางกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน สอดคล้องวาาล (Waal, 2010) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงควรมีวัฒนธรรมที่มีการมอบอำนาจให้บุคลากรและให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ สร้างค่านิยมหลักที่แข็งแกร่ง พัฒนาและรักษาวัฒนธรรมการขับเคลื่อน การปฏิบัติงาน สร้างวัฒนธรรมที่โปร่งใส เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจ สร้างอัตลักษณ์ที่ใช้ร่วมกันและความรู้สึกที่เป็นหนึ่งเดียวของชุมชนสอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) ที่ว่า องค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมขององค์การไปยัง บุคลากรสอดคล้องกับ นิสตารค์ เวชยานนท์ (2554) ที่ว่าองค์การขีดสมรรถนะสูงต้องมีวัฒนธรรมร่วมกัน โดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ สอดคล้องกับ ญาณิศา บุญจิตรี (2552) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและยัง สอดคล้อง รุจิราพรรณ คงช่วย (2556) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.6 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษามี 4 งาน ประกอบด้วยการบริหารงานวิชาการการบริหารงาน งบประมาณการบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไปสอดคล้องกับ เฟเบอร์ และ เชียร์รอน (Faber & Shearron, 1970) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) จันทราณี สงวนนาม (2545) กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) สอดคล้องกับ วสันต์ นาวเหนียว (2550) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่งสุฝืนตามกรอบแนวคิดการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลมี 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารบุคคลและการบริหารงานทั่วไปและ สอดคล้องกับ ยงยุทธ ยะบุญจง (2552) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาอย่างมีส่วนร่วมของโรงเรียนท้องถิ่นพบว่า รูปแบบประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารภายในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วม 6 กลุ่มคือ 1) กลุ่มบริหารงานวิชาการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มบริหารงานแผนและงบประมาณ 4) กลุ่มบริหารงานกิจการนักเรียน 5) กลุ่มบริหารงานทั่วไป 6) กลุ่มบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.7 การนำรูปแบบไปใช้มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การเตรียมการโดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนักและแต่งตั้งคณะกรรมการ 2) การดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม 3) การนิเทศ กำกับ ติดตามและการประเมินผล 4) สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา 5) รายงานผลการ

ดำเนินงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่ประชาสัมพันธ์สอดคล้องกับศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้น พื้นฐานพบว่า การนำรูปแบบไปใช้จะต้องมีการเตรียมการดำเนินงาน มีการนำไปใช้ มีการประเมินผล ปฏิบัติงาน และสรุปผลการดำเนินงาน

1.8 เงื่อนไขความสำเร็จมี 4 เงื่อนไข ได้แก่ 1) การบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) เป็นการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการวางแผนงานต่างๆ เพื่อป้องกันปัญหา สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นและพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการ ใช้ กลยุทธ์ต่างๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับ นุชรินทร์ สิริประภาวรรณ (2547) ที่ว่าการทำงานเชิงรุกคือการทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดพร้อมตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ สอดคล้องกับฮานนา (Hanna, 1988) โอเวนและคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) มิลเลอร์ (Miller, 2001) ฮอค (Hock, 2007) พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริทัศน (2549) ที่กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะสูงต้องต้องมีการบริหารที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยกล ยุทธ์ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ มีระบบ กระบวนการที่ทันสมัย ตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของ สภาพแวดล้อม 2) การสร้างความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership) เป็นการมองเห็นคุณค่าของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ให้ความเท่าเทียมในผลประโยชน์ ร่วมกัน และปลูกฝังให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ร่วมมือ ทำงานเพื่อสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการ จะทำให้ครูบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่จะทำทุกอย่างเพื่อ สถานศึกษา และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จสอดคล้องกับเฮสเคตต์ และ คนอื่นๆ (Heskett & et al., ๒๕๕๖) ลินตระกูลผล และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (ผู้แปล, 2554) ที่กล่าว ว่าความเป็นเจ้าของ (Ownership) เป็นเรื่องของความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตาม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในการ มุ่งสร้างองค์การสู่ความเป็นเลิศ เมื่อองค์กรปลูกฝังความเป็นเจ้าขององค์การได้สำเร็จแล้ว ทุกฝ่ายก็จะได้รับ ผลประโยชน์ร่วมกัน และสอดคล้องกับฮอค (Hock, 2007) ที่กล่าวว่าความสำเร็จขององค์การขีดสมรรถนะ สูงควรที่จะสร้างจิตสำนึกของบุคลากรการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การบริหารคนเก่งในองค์การ (Talent Management) เป็นการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ มีความสามารถที่โดดเด่น สามารถนำความแตกต่างที่ตนเองมีอยู่นั้นมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถนำกระบวนการ เรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาครูและบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษนี้ และมีโอกาสหมุนเวียนไป ทำงานในทุกฝ่ายของสถานศึกษาสอดคล้องกับ ประไพวรรณ สัมมาทิตฺติ (2552) ที่กล่าวว่า การบริหารคนเก่ง เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factor) โดยจุดเริ่มต้นของความสำเร็จขององค์กร จะต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน เวลา และตำแหน่ง พร้อมทั้งสร้างค่านิยม วัฒนธรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจให้ คนเก่งทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้คนเก่งมีคุณภาพชีวิต ที่ดี มีความสุขในการทำงาน เพื่อผลักดันคนเก่งให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสอดคล้องกับ มิลเลอร์ (Miller, 2001) พสุ เดชะรินทร์ และคนอื่นๆ (2549) อนนต์ แสงศิริทัศน (2549) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่นำไปสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงต้องสามารถดึงความสามารถของคนออกมาให้

บุคคลมีขีดสมรรถนะเพื่อสร้างผลการดำเนินงาน มีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูงและ สมฤกษ์ ยลวงษ์ (2555) ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารคนเก่งยังเป็นหนึ่งในระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นเครื่องมือที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 4) ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support) ซึ่งต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรเครือข่ายอื่นๆสอดคล้องกับ อนันต์ เตียวต้อย (2551) ที่กล่าวว่าการบริหารที่ได้คุณภาพ เบ็ดเสร็จควรมีการริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงและสอดคล้องกับพรทิพย์ สุพรรณกุล (2553) ที่กล่าวว่าเงื่อนไขความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือการสนับสนุนและความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในชุมชนและหน่วยงานต้นสังกัด

1.9 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค มี 5 เงื่อนไข ได้แก่ 1) การรับรู้ระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน 2) การรับรู้ของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่สอดคล้องกัน 3) การปฏิบัติของผู้บริหารและครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน 4) การปฏิบัติของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง สอดคล้องกับโอเวน และคนอื่นๆ (Owen & et al., 2001) ที่กล่าวว่าการอุปสรรคของการเป็นองค์กรขีดสมรรถนะสูงคือการเกิดช่องว่างการรับรู้ระหว่าง ตัวผู้นำองค์กรกับตลาดสินค้า ผู้นำกับวิสัยทัศน์ พันธกิจค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์และการปฏิบัติของผู้นำ การปฏิบัติของผู้นำและพฤติกรรมของพนักงาน ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนไม่สอดคล้องกับการเป็นองค์กรที่มีผลปฏิบัติงานสูง

5.2.2 จากผลการวิจัยพบว่าข้อค้นพบจากการพัฒนารูปแบบได้องค์ประกอบเพิ่มเติมบางประการ ซึ่งสอดคล้องกับบาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman, 1982) และทาฮาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันติพฤกษ์ (ผู้แปล), 1986) ที่กล่าวว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบอย่างไร เนื่องจากรายละเอียด และองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบนั้น จะขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่ศึกษา องค์ประกอบที่เพิ่มเติมได้แก่องค์ประกอบย่อยด้าน หลักการด้านการกระจายอำนาจองค์ประกอบย่อยด้านสภาพแวดล้อม/บริบท ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะทำให้สถานศึกษามีขีดสมรรถนะสูง องค์ประกอบย่อยด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง ด้านการควบคุม กำกับติดตาม (Controlling-C) และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving-I) องค์ประกอบย่อยด้านเงื่อนไขความสำเร็จ ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)

5.2.3 จากผลการวิจัยพบว่า การตรวจสอบเชิงคุณภาพของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ และเมื่อนำไปตรวจสอบเชิงปริมาณโดยผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม พบว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเป็นประโยชน์ ความเหมาะสม ความถูกต้อง ในระดับมากที่สุด และมีความเป็นไปได้ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการสร้างและพัฒนารูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนารูปแบบขึ้นนั้น เป็นไปตามขั้นตอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับ คีฟส์ (Keeve, 1988) ที่ได้กล่าวว่าการสร้างรูปแบบต้องมีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) นำไปสู่การทำนาย (Prediction) ในส่วนของการตรวจสอบรูปแบบทั้งเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ ผู้วิจัยตรวจสอบโดยใช้มาตรฐานการประเมินตามแนวคิดของ แมคมิลแลนและชูแมคเกอร์ (McMillan & Schumacher, 2001) และ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554) คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง โดยเฉพาะการตรวจสอบรูปแบบเชิงคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะสอดคล้องกับแนวคิดของ ไอส์เนอร์ (Eisner, 1976) ที่ได้เสนอแนวทางการตรวจสอบรูปแบบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเนื่องจากการศึกษาในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) หน่วยงานระดับนโยบาย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล ในการกำหนดนโยบาย และขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารในสถานศึกษาให้มีขีดสมรรถนะสูงเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารให้มากยิ่งขึ้น
- 2) หน่วยงานระดับปฏิบัติ สามารถนำคู่มือการบริหาร ไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาขององค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน
- 3) ผู้บริหารควรนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสถานศึกษา

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาที่ใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง
- 3) ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ควรมีการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงสังกัดอื่นๆ เพื่อหารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูงที่เหมาะสม



บรรณานุกรม

GRAD VRU

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2551). คู่มือแนวทางการพัฒนา (โรงเรียนมาตรฐานคุณภาพ ตัวอย่าง). สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/>.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2554). แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 - 2558). สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/>.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2554). ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น: สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง. สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2556). แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2557 - 2560). สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/>.
- กระทรวงพลังงาน. (2550). องค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization). สืบค้นจาก <http://www.eppo.go.th/admin/HPO/02.html>.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- กัมปนาท วัชรธนาคม. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2552). องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัตติยา ดวงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คงศักดิ์ สันติพฤกษ์. (ผู้แปล). (1986). เศรษฐมิติเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: รุ่งแจ้ง.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิตติ กิตติเลิศไพศาล. (2551). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร. Thai Journal of Public Administration. 6(2), 43-80.



- จินตนา จันทร์เจริญ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จินตนา ศักดิ์ภู่อ่วม. (2545). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ช่อเพชร เบ้าเงิน. (2553). ภาวะผู้นำ. เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนวิชาสัมมนา ทฤษฎีและการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2553). TQM กับ PMQA. วารสารดำรงราชานุภาพ. 9 (33), 1-11.
- ชาย โพธิ์สีตา. (2547). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชาย โพธิ์สีตา. (2554). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้ง.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รัช. (2549). การบริหารงานวิชาการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. ปัตตานี: ฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- เชวงศักดิ์ พฤษเทเวศ. (2553). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โชคชัย กำแหง. (2547). การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารดำรงราชานุภาพ. 4(12), 47-54.
- ญาณิศา บุญจิตร์. (2552). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชชา สินตระการผล. (2554). การบริหารจัดการคนเก่ง. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัชชา สินตระการผล. (2554). OQ กลยุทธ์สำคัญที่ผลักดันผล “กำไร” อย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคนอื่นๆ. (2544). ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์และคนอื่นๆ. (2545). TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐวุฒิ การพบ. (2554). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- दनัย เทียนพุม. (2545). ผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงค์.

- ดำรง ศรีอร่าม. (2553). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทรงพล เจริญคำ. (2552). รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทรรศนะ บุญขวัญ. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2553). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. สถาบันมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: รัตนาไตร.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์การสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม.  
วารสารการ จัดการภาครัฐและภาคเอกชน. 15 (2), 11 - 35.
- ทิตนา เขมมณี. (2545). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธวัชชัย รัตต์บุญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญา  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นภาพรณ คณานุกรักษ์. (2552). ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. วารสารวิชาการ  
มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 29(4), 136-146.
- นภาพร ชันชนา และศานิต ด้านคมสกลิต. (2547). จริยธรรม และสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ.  
กรุงเทพฯ: ท็อป.
- นายคุณภาพ. (2554). การสร้าง Ownership ของพนักงานในองค์กร. For Quality. 18 (172),  
93-95.
- นิวัตร นาคะเวช. (2554). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัย  
อีสเทิร์นเอเซีย.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). Competency- Based Approach. กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2554). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
ดีเคปรีนติ้งเวิลด์.
- นุชรรัตน์ สิริประภาวรรณ. (2547). การพัฒนาคนเชิงรุก. Productivity World. 9(50), 40-46.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). จริยธรรมธุรกิจ = Business ethics. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. (2551). **จริยธรรมธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บรรจง เจริญสุข. (2552). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตจังหวัดภาคใต้ตอนบน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญากิจและกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). **Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2551). **การจัดการทุนมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ตะวัน.
- บุศรินทร์ สุจริตจันทร์. (2553). **รูปแบบองค์การที่มีศักยภาพการทำงานสูงของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประไพวรรณ สัมมิตติ. (2552). **การบริหารจัดการคนเก่ง: กรณีศึกษารนาคารแสดงนดาร์ดชาร์เตอร์ด (ไทย) จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประภัสสร วรรณสถิต. (2550). **การบริหารจัดการคนเก่ง**. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร. (2552). **ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การภาครัฐ**. **วารสารวิชาการศิลปะ ศาสตร์ประยุกต์**. 2(2), 63-69.
- พรทิพย์ สุพรรณกุล. (2553). **การพัฒนาารูปแบบโรงเรียนสมรรถนะสูงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรพิมล ทรราชภิรมย์โชค. (2550). **การพัฒนาารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรศักดิ์ จินา. (2555). **องค์ประกอบประสิทธิภาพการบริหารของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. **วารสารศึกษาศาสตร์: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ**. 12(1), 116-132.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง**. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). **แนวคิดการบริหาร: องค์ประกอบของ High Performance Organization**. **ผู้จัดการรายสัปดาห์**. 27, 5.
- พิเชฐ โพธิ์ภักดี. (2553). **การพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **Organization and Management: องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความ  
ได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พิบูล ทีปะपाल. (2550). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรรการพิมพ์.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์. (2553). เข้าข่าย เข้าใจ เข้าถึง กับการพัฒนาการ CSR เพื่อธุรกิจที่  
ยั่งยืน ประชาคมวิจัย. 16(91), 4-8
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2554). แผนยุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2555 -  
2558. กองแผนงานสำนักงานอธิการบดี ฝ่ายแผนและพัฒนากุศลกร: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยงยุทธ ยะบุญธง. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีส่วนร่วม  
ของโรงเรียนที่ถ่ายโอนไปสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาโรงเรียน  
ท้องถิ่นวิทยาคม จังหวัดสุพรรณภูมิ ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2553). บทบาทของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่การเป็น  
องค์การสมรรถนะสูง. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 1(1), 23 -35.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2551). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- รัตน์ บัวสนธ์. (2552). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2556). สารความรู้สมรรถนะและประสบการณ์วิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และศึกษานิเทศ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วย  
มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556. เล่มที่ 130.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (ออนไลน์). ความหมายสมรรถนะ (Performance). สืบค้นจาก  
<http://www.royin.go.th>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ:  
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- รุจิรี ภูสาระ. (2551). การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
บุ๊คพอยท์.
- รุจิราพรรณ คงช่วย. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการจัดการศึกษา  
ระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภูมิศาสตร์ภาคใต้.  
ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณารถ แสงมณี. (2553). องค์การ: ทฤษฎี การออกแบบ และ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.  
กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วสันต์ นาวเหนียว. (2550). **แนวทางการจัดการที่เป็นเลิศของโรงเรียนเร่งสู่ฝัน**. ดุษฎีนิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- วิชัย ปิติเจริญธรรม. (2548). **การทำงานเชิงรุกปลูกไฟในตัวคุณ**. กรุงเทพฯ: บิ๊กแบงค์.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2549). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิเชียร วิทยาอุดม. (2550). **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2551). **TQM FOR SMEs**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พีทู ดีไซน์ แอนด์ พรินท์.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร: เทคนิคการจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 3. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2542). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. (2547). **การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิสุทธิ์ เวียงสมุทร. (2552). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคู่มือในการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการ เรียนรู้คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ 1 – 2**. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2546). **TQM LIVING HANDBOOK: ภาคห้า การบริหาร กระบวนการอย่างมีคุณภาพ ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุง Quality Process Management: Part //Improvement**. กรุงเทพฯ: พีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2555). **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). **ทฤษฎีการประเมิน**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). **การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศรีสมบัติ นวนพรัตน์สกุล และคนอื่นๆ. (2553). **แนวทางการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาคณะเภสัชศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร**. วารสารไทยเภสัชศาสตร์และ วิทยาการสุขภาพ. 2,54-61.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). **การพัฒนายุทธศาสตร์องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการศึกษา พยาบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมฤกษ์ ยลวงค์. (2555). **สัมฤทธิ์ผลการบริหารคนเก่งในองค์กรภาคอุตสาหกรรม**. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์. 6(2), 175-185.

- สมเดช สีแสง. (2547). **คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ**. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย และพัฒนา มาตรฐานวิชาชีพครู.
- สยาม สุ่มงาม. (2552). **รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). **ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ**. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สายสมร ศักดิ์คำดวง. (2551). **การพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ดีสำหรับสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2550). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. *Productivity World*. 4(9), 8-24.
- สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล. (2546). **การพัฒนาคุณภาพแบบก้าวกระโดดด้วยวิธี Six Sigma**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น.
- สิทธิศักดิ์ พุทธิพิบัติกุล. (2555). **บริหารโรงพยาบาลสู่ความเป็นเลิศด้วย TQA**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สุดาพร ทองสวัสดิ์ และ สุจิตรา จรจิตตร. (2556). **การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา**. ในการประชุมมหาดใหญ่วิชาการครั้งที่ 4. สงขลา: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). **การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เสน่ห์ จัยโต. (2554). **กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ พงษ์พานิช. (2547). **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการบริหารงาน แบบบูรณาการ**. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 4(12), 7-24.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). **คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะทางการบริหาร**. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). **คู่มือการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2554**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วน จำกัด วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2554). **คู่มือการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สาม (พ.ศ. 2554 - 2558)**. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสถานศึกษา พ.ศ. 2554.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). **รายชื่อสถานศึกษาสังกัด อปท. ที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่ 1-3 ปีการศึกษา 2555**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559): ฉบับสรุป**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- อนนต์ แสงศิริทักษิณ. (2549). HPO เส้นทางเสริมความแกร่ง ปตท. **วารสารผู้จัดการ 360 รายสัปดาห์**. สืบค้นจาก [http:// info.gotomanager.com/news/](http://info.gotomanager.com/news/)
- อนันต์ เตียวต้อย. (2551). **รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยราชชมงคล. ดุสิต** นวัตกรรมปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อรสา โภศลานันท์กุล. (2549). **เอกสารคำสอนรายวิชาวิทยาการวิจัย (Research Methodology)**. คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัย**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุดม มุ่งเกษม. (2545). **Governance กับการพัฒนาข้าราชการ**. กรุงเทพฯ: ไอเดียร์สแควร์
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). **การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). **โมเดลคืออะไร**. *วารสารวิชาการ*. 1(2), 22-26
- American Management Association. (2007). **How to Build a High Performance Organization**. Retrieved from <http://www.gsu.edu/images/HR/HRI-high-performance07.pdf>
- Bank, J. (1992). **The essence of total quality management**. NewYork: Prentice Hall.
- Bardo , J.W., & Hartman, J.J. (1982). **Urban Sociology: A Systematic Introduction**. New York: F.E. Peacock Publishers.

- Bennet, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). The building blocks of the learning Organization. **Training**, 31(6), 41-49.
- Blanchard, K. (2007). **Leading at A High – Level**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bounds, & et al., (1994). **Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm**. NewYork: Mcgraw Hill .
- Brown, J. W., & et al., (1973). **Administering Education Media: Instruction Technology and Library Services**. NewYork: Mcgraw Hill.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management: Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Bryman, A. (1986). **Leadership and Organization**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Bush, T. (1986). **Theories of Educational Management**. Frome and London: Butler & Tanner.
- Buytendijk, F. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization. **Business Performance Management Magazine (Gartner Group)**. 1-20
- Chatzkel, J. (2004). Greater Phoenix as a knowledge capital. **Journal of Knowledge Management**. 8(5), 61-72.
- Coulter, M. (2005). **Strategic Management in Action**. New Jersey: Pearson.
- Daft, R , L. (1998). **Organization Theory and Design**. 6<sup>th</sup> ed. Ohio: South- Western College Publishing.
- Daniel. (1988). **Applied Linear algebra**. New Jersey: Penquin Books.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D.J. (2006). Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation - Generating from Innovation- Adopting organization. **Journal of engineering and technology management**. 23(1), 269-291.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied sychology**. 87(4), 611 - 628.
- Duke, D. L. (1987). **School leadership and instruction improvement**. New York: Random House.
- Edmond, R. R. (1979). Effective school for the urban poor educational leadership Educational. **Leadership**, 37(1), 15-27.
- Eisner , E. (1976). Education connoisseurship and criticism:Their form and function in educational evaluation. **Journal of Aesthetic Education**. 2(2), 35-67.
- F. Faber & Shearron F. Gelvert. (1970). **Elementary School Administration: Theory and Practice**. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Good, C.V. (1973). **Dictionary of Education**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.



- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). **Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources**. Englewood Cliffs, N.J.: A Simon and Schuster.
- Holbeche, L. (2005). **The High Performance Organization: Creating Dynamic Stability and Sustainable Success**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration: Theory Research and Practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Jones, G.R. (2004). **Organizational Theory Design and Change**. 4<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, UK.
- Keeves, J. P. (1988). **Educational Research Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). **Corporate Social Responsibility**. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lagothetis, N. (1992). **Management for Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC**. Hertfordshire, U.K.: Prentice Hall International.
- Lawler III, E. E. (2005). Creating High Performance Organization. **Asia Pacific Journal of Human Resources**. 43, 10.
- Levent, B. K. (2011). **Proactive Management Approach in Prevention of Kidney Transplantation Understanding the Complexities of Kidney Transplantation**. Retrieved from <http://www.intechopen.com>
- Longman. (1987). **Dictionary of Contemporary English**. London: Clays Ltd.
- Macshane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2005). **Organizational Behavior**. 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success**. U.S.A.: McGraw-Hill.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). **Research in Education: A conceptual introduction**. New York: San Francisco.
- Miller, L. M. (2001). **The High-Performance Organization An Assessment of Virtues And Values**. Retrieved from [http://bahai-library.com/miller\\_high\\_performance](http://bahai-library.com/miller_high_performance).
- Mustamin. (2012). The Competence of School Principals: What kind of need Competence for School Success?. **Journal of Education and Learning**. 6(1), 33-42
- Newstrom, J., & Davis, W. (2002). **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**. 11<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Owen, K., & et al., (2001). Creating and sustaining the high performance Organization. **Managing Service Quality**. 11(1), 10-21.

- Resource Development Systems LLC. (2009). **The Dynamics of High Performing Organizations**. Retrieved from <http://www.rds-net.com>
- Richard, Karash. (2002). **Learning-Org Dialog on Learning Organization: 1994 - 1998**. Cited in Alide Theron. *The Creation of A Learning Organization In A Rapidly Changing Environment*. South Africa: University Pretoria.
- Robbins, S. P. (1989). **Organizational Behavior: Concepts Controversies and Application**. 4<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2003). **Organizational Behavior**. New Jersey: Pearson Education,
- Roger, E.M. (1983). **Diffusion of Innovation**. New York: The Free Press.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). **Organizational behavior**. 7<sup>th</sup> ed. Boston: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The art and practice of the learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.
- Smith, R. H., & et al., (1980). **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan.
- Stedman, Lawrence C. (1987). The time we change the effective school formula. **Kappan**. 69(3), 55.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of theory building**. Sydney: Educology Research Associates.
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hill.
- Turner, D. & Crawford, M. (1994). **Managing Current and future Competitive Performance: The Role of Competency In Competence-Based Competition** Hamel Gary and Heene Aime, eds. Chichester: John Wiley.
- Waal, A. A. D. (2010). **The Characteristics of a High Performance Organization**. Retrieved from <http://www.hpocenter.com>.
- Willer, R. H. (1967). **Leader and leadership process**. Boston: Irwin / McGraw-Hill.
- Wohltetter, P., & Sebring, P. B. (2000). **School-based management in the United States. The Governance of Schooling: Comparative studied of develop management**. London: Routledge.
- Wright. & et al., (1992). **Strategy Management**. Boston: Allyn and Bacon.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

GRAD VRU

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบเครื่องมือ

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล            | ตำแหน่ง  |
|-----|--------------------------|--|
| 1.  | ดร.ภูวดล จุลสุคนธ์       | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                                  |
| 2.  | ดร.เพียงเพ็ญ จิระชัย     | อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี                     |
| 3.  | ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์ | อดีตผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 4.  | ดร.อลิศรา เล็กสรรเสริญ   | อาจารย์มหาวิทยาลัยมหิดล  |
| 5.  | ดร.สุภารัตน์ คำเพราะ     | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์<br>ในพระบรมราชูปถัมภ์        |

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล           | ตำแหน่ง  |
|-----|-------------------------|--|
| 1.  | ดร.วลัยพร ศิริภิรมย์    | อาจารย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                                   |
| 2.  | ดร.สมศักดิ์ จิตตพรพงศ์  | อาจารย์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี                   |
| 3.  | ดร.เนติ เฉลยวาเรศ       | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี                                |
| 4.  | ดร.วีรภัทร ภัทรกุล      | รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>พระนครศรีอยุธยา |
| 5.  | ดร.สุจิตรา โอสถอภีรักษ์ | อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์<br>ในพระบรมราชูปถัมภ์      |
| 6.  | นายวิชัย บรรดาศักดิ์    | นายกเทศมนตรีเทศบาลนครปากเกร็ด                                  |
| 7.  | ดร.มยุรี แพร์หลาย       | ผู้อำนวยการโรงเรียนโยธินบูรณะ อ่างทอง                          |
| 8.  | นางแสงระวี วาจาวุธ      | ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตประถม                               |
| 9.  | ดร.ลัดดา อิมอกใจ        | ผู้อำนวยการโรงเรียนสังข์อ่ำวิทยา                               |
| 10. | นายวัชรพงษ์ แพร์หลาย    | รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีอ่างทอง (Moderator)                  |



ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

GRAD VRU

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๙๙



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๐๗๔๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้อนุญาตให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ว ศษ



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ.ประตู่หน้าพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

รศ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.สมศักดิ์ จิตตพรพงศ์

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๖๓๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศรีโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๙๖๙



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.เนติ เฉลยวาเรศ

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๐๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ สภาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๗ ๙๖๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.วีรภัทร ภัทรกุล

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๐๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ ศตพรพวงา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๕๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิรธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๙๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน อาจารย์ ดร.สุจิตรา โอสถอภีร์กิจ

ด้วยนางเยาวเรศ ตรีภูสุมิตร์ รหัสนประจำตัว ๕๙G๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นระดับสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศีกดา สกพรพวงนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตรีภูสุมิตร์ หมายเลข โทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ สิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ 0 ลำฯ



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.มยุรี แพร่หลาย

ด้วยนางเยาวศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓G๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ผสมผสานสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศีกดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวศ ตระกูลวีระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ศษ๙



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

งส/กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นางแสงระวี วาจาอุท

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๖๓๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ผสมผสานสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ศษ ๖

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประจวบคีรีขันธ์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.วีชรพงษ์ แพร่หลาย

ด้วยนางเยาวเรศ ตรีภูทิวระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๖๗๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ สภาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตรีภูทิวระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๔ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑ ๕๖๕

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประจวบคีรีขันธ์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๘ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน ดร.ลัดดา อิมอกใจ

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓G๓๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ผสมผสานสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ลัดดา สภาพรจนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๗ ศษ๙



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ.ประจวบคีรีขันธ์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

เรียน นายวิชัย บรรดาศักดิ์

ด้วยนางเยาวศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัว ๕๓๐๗๔๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดศส.ระณะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ตา สภพวงนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ทางมหาวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อเป็นประโยชน์ในงานวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นางเยาวศ ตระกูลวีระยุทธ หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๗-๐๐๖๔๑๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และใคร่ขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิช ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๗/๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓๐๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดิ์ดา สดาพรวจนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๗๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรียน ดร.เพียงเพ็ญ จิระชัย

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓๓๗๔๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้นสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศีกดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อย ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ตัด ๔๐๖

GRAD VRU

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๗๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.สุภารัตน์ คำเพราะ

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓G๗๔๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรจนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๕ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑ ๗๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.อลิศรา เล็กสรรเสริญ

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓๐๗๕๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สถาพรวงษา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ จ ๗๙๕



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
ในพระบรมราชูปถัมภ์  
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์  
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.ภูวตล จุลสุคนธ์

ด้วยนางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๓๐๗๔๖๕๐๑๐๑ นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมคุณธรรมสูง สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี อาจารย์ ดร.ศักดา สดภาพรจนา เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูล เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ มหาวิทยาลัยฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

GRAD VRU

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๕๐๑, ๕๐๒, ๕๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๕๐๖



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

GRAD VRU

## 1. แบบศึกษาเอกสาร

1. แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อศึกษาเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1.1 ข้อมูลภายนอก

- 1) ประเภทเอกสาร.....
- 2) ปีที่พิมพ์.....
- 3) หน่วยงาน/สำนักพิมพ์.....

### 1.2 ข้อมูลภายใน

- 1) ชื่อผู้เขียน.....
- 2) ชื่อเอกสาร.....
- 3) ประเด็นหลักของเอกสาร.....
- 4) เนื้อหาสาระของเอกสารที่เชื่อมโยงกับการวิจัยครั้งนี้.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 5) ข้อค้นพบที่สามารถนำไปสังเคราะห์รูปแบบ.....

.....

.....

.....

.....

.....

GRAD VRU

2. แบบสังเคราะห์เอกสารเพื่อสรุปเนื้อหาและกรอบแนวคิดการวิจัย  
การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

| ประเด็นการวิเคราะห์                                      | นักวิชาการที่ความคิดเห็นตรงกับประเด็นและปีที่พิมพ์ผลงานนั้น |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. องค์ประกอบของรูปแบบ                                   |   |   |   |   |   |
| 2. การพัฒนารูปแบบ  |   |   |   |   |   |
| 3. อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา                              |   |   |   |   |   |
| 4. วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การซีตสมรรถนะสูง         |   |   |   |   |   |
| 5. หลักการขององค์การซีตสมรรถนะสูง                        |   |   |   |   |   |
| 6. วัตถุประสงค์ขององค์การซีตสมรรถนะสูง                   |   |   |   |   |   |
| 7. สภาพแวดล้อม/บริบทขององค์การซีตสมรรถนะสูง              |   |   |   |   |   |
| 8. องค์ประกอบขององค์การซีตสมรรถนะสูง                     |   |   |   |   |   |
| 9. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง |   |   |   |   |   |
| 10. ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขององค์การซีตสมรรถนะสูง          |   |   |   |   |   |



## 2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

### แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกรณีศึกษา

.....

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

วัน เวลา และสถานที่ ที่ให้สัมภาษณ์.....

#### ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ “สภาพปัจจุบัน ปัญหา ของการบริหารสถานศึกษาขีดสมรรถนะสูง”

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านการใช้หลักการบริหารโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

2. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านวัตถุประสงค์/เป้าหมายโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

3. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านสภาพแวดล้อม/บริบทโรงเรียนของท่านเป็นอย่างไร

.....

4. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านวิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนท่านเป็นอย่างไร

.....

5. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านองค์ประกอบขององค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนท่านเป็นอย่างไร

.....

6. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนท่านตามขอบข่ายภาระงานเป็นอย่างไร

.....

7. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านการนำรูปแบบการบริหารมาปฏิบัติในโรงเรียนท่านเป็นอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร

.....

8. สภาพปัจจุบัน ปัญหา ในด้านเงื่อนไขความสำเร็จและอุปสรรคในการบริหารจัดการของโรงเรียนท่านเป็นอย่างไร

.....

### 3. แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

#### แบบสอบถามความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเขตสมรรถนะสูง  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบโดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเขตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเอกสารร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเขตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยของมาตรฐานการประเมินหรือการตรวจสอบรูปแบบดังแนบ โดยตรวจสอบรูปแบบตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ตามรายการในแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ เป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) สภาพแวดล้อม/บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 1) วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรเขตสมรรถนะสูง

2) องค์ประกอบขององค์การเขตสมรรถนะสูง 3) อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา

ส่วนที่ 3 คือขั้นตอนการนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการดำเนินงาน

2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผลการดำเนินงาน 4) สรุปผลการดำเนินงาน

ส่วนที่ 4 คือเงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 1) เงื่อนไขความสำเร็จ 2) เงื่อนไขที่เป็น

อุปสรรค

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

3. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเขตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางเยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 สภาพแวดล้อม/บริบท  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำด้าน 1.1 หลักการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ผู้บริหารมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) ผู้บริหารมีการบริหารผลการปฏิบัติงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (7) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีความคิดสร้างสรรค์เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในขณะเดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการ<br>จัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชน      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การสร้างความไว้วางใจระหว่างครู<br>บุคลากร ผู้เรียน ภายในสถานศึกษา                                 |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของ<br>สถานศึกษา มีการตรวจสอบการ<br>ทำงานและผลดำเนินงานของ<br>สถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) การให้รางวัลเป็นทีมตาม<br>ความสามารถ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) การดำเนินงานที่ดีและส่งเสริมสิ่งที่ดี   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้าม<br>สายงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิด<br>ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษา<br>ร่วมกัน                            |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดย<br>นำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไข<br>ร่วมกัน                         |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การกระจายอำนาจ มอบอำนาจตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้                                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) กระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) โครงสร้างของสถานศึกษาต้องมีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.2 ด้านวัตถุประสงค์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษายกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความศรัทธาความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 ด้านสภาพแวดล้อม/บริบท  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.2 บริหารความขัดแย้งในองค์กร  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.5 ลงทุนด้านบุคลากร โดยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถศักยภาพ ให้เป็นแบบอย่างที่ดี                         |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมและมอบอำนาจให้บุคลากรทุกฝ่าย  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และความเชื่อมั่นทางคุณภาพของการศึกษา เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา                                      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง                      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การกำหนดขอบเขต และรวบรวมข้อมูลของปัญหา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) การประเมินตนเองโดยวิเคราะห์ช่วงห่าง และการคาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดทิศทาง          |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.1.2 ด้านการวางแผน (Planning-P)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ดำเนินงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) กำหนดผู้รับผิดชอบงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การดำเนินงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.3 ด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการสื่อสารจากบนลงล่างอย่างชัดเจน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการสื่อสารจากล่างขึ้นบนโดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น และสร้างการยอมรับในความคิดเห็นของทุกฝ่าย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการสื่อสารตามแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างครูและบุคลากรในหน่วยเดียวกัน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) มีการสื่อสารข้ามสายงานในแต่ละฝ่ายงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.4 ด้านการปฏิบัติการ (Doing-D)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1) การปฏิบัติ การจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.1.5 ด้านการควบคุม (Controlling-C)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.6 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving -I)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ให้รางวัลตอบแทนกับผู้คิดค้นนวัตกรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การโดยนำปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาส และอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาและมีความสามารถในการคาดการณ์เพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนด  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) ผู้บริหารจัดทำแผนความเสี่ยงเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.2 ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างความคิดที่ว่าครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ                                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวัง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงชันและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา                                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (7) พัฒนาครูและบุคลากรโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น           |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (8) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตรายการความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันมีการทำงานเป็นทีมทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับ เปลี่ยนได้ตามสถานการณ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) แสวงหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) โดยการสร้างสรรค์นำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (6) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่สถานศึกษามีความโดดเด่นสร้างจุดแข็งของสถานศึกษาและพัฒนาจุดแข็งเพื่อยกระดับของสถานศึกษา                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (7) มีวิธีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคคลและหน้าที่ภายในองค์กรและมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในองค์กร              |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (8) มีวิธีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ ICT ได้อย่างเหมาะสม |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (9) มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเกิดนวัตกรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่มีประสิทธิผลและเป็นธรรม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (11) มีการนำรูปแบบการบริหารของภาคเอกชนมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงาน เช่น การให้บริการแบบทันเวลาพอดี (just-in time)    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.4 ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการรับฟังความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจและมีการวัดความพึงพอใจแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) สร้างความไว้วางใจโดยให้โอกาส<br>ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม<br>และแสดงความคิดเห็นอย่าง<br>สร้างสรรค์ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน<br>ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการ<br>สนับสนุนเพื่อพัฒนางานให้มี<br>ประสิทธิภาพ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) มีการมุ่งเน้นผลลัพธ์และ<br>ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.5 ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่<br>สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของ<br>สถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการจัดโครงสร้างที่คล่องตัวและ<br>ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่<br>มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและร่วมมือ<br>กับองค์กรอื่นๆ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) มีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มี<br>ขนาดที่เหมาะสมกับสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) มีการจัดทำโครงการโดยจัด<br>โครงสร้างแบบที่มีข้ามสายงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการ<br>ให้เกิดความรวดเร็ว   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.2.6 ด้านการมีธรรมาภิบาล (Good Governance)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์และกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการมีเหตุผล |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างจิตสำนึกให้นักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียนให้น่าอยู่   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและรับผิดชอบต่อร่วมกัน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.8 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรมีความรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) มีวัฒนธรรมองค์กรแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา                                    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) สร้างค่านิยมให้บุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานหลักสูตร ได้แก่ การจัดวัตถุประสงค์ของหลักสูตร การจัดเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้                   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) งานพัฒนางานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานจัดทำนโยบายและแผน ได้แก่ นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศและระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณ การเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.3 การบริหารงานบุคคล  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่งและคัดเลือก การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |





| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.3.4 การบริหารทั่วไป  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก                                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ                                      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานบริการสาธารณะ โครงการชุมชนสัมพันธ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกเหนือจากตามอัตรายัดยั้ง งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 3 ได้แก่ 3.1การนำรูปแบบไปใช้  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 3.1 การเตรียมการโดยประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความตระหนัก สร้างจิตสำนึกสร้างความรู้ความเข้าใจ สร้างความร่วมมือ ศึกษา วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประเมินความพร้อมของโรงเรียน แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน กำหนดภารกิจ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนด เป้าหมาย จัดทำแผนการดำเนินงาน กำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด ความสำเร็จ งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงาน |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 3.2 การดำเนินงาน ตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 3.3 นิเทศกำกับติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 3.4 สรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงและพัฒนา จัดทำเป็น ข้อมูลสารสนเทศเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และรายงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย<br>4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ 4.2 เจ็อนไขที่เป็นอุปสรรค   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 4 เจ็อนไขข้อจำกัด 4.1 เจ็อนไขความสำเร็จ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.1 ด้านการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหารและเตรียมการเชิงรุก อาทิ ต้องมีนวัตกรรมเพื่อความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) ผู้บริหารของสถานศึกษาต้องเข้าใจการบริหารงาน เข้าใจผู้เรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ผู้บริหารมีกลยุทธ์ที่ปรับได้ตามสถานการณ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ ในสถานศึกษาได้  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่ทุกฝ่าย   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) สามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (7) ผู้บริหารจัดโครงสร้างและระบบที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง                             |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (8) มีกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์กัน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (9) มีข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งให้ข้อมูลป้อนกลับที่นำไปสู่การปรับปรุงระบบ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.2 ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน (Ownership)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สร้างจิตสำนึกของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรักดีต่อสถานศึกษา        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ให้ทุกคน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.3 ด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรที่เหมาะสม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรรับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงานจริง     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ในครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับสถานศึกษา                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) กระตุ้นจูงใจในครูและบุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.4 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การสนับสนุนองค์กรเครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า คณะกรรมการสถานศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของของส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.1 การรับรู้ระหว่างตัว<br>ผู้บริหารกับครู บุคลากร ผู้เรียน<br>ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียไม่สอดคล้องกัน                      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและ<br>ครูกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม<br>กลยุทธ์ ของสถานศึกษาไม่<br>สอดคล้องกัน                                   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม<br>กลยุทธ์และการปฏิบัติของ<br>ผู้บริหารและครูไม่สอดคล้องกัน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร<br>และพฤติกรรมของครูและ<br>บุคลากร ไม่ตอบสนองความ<br>ต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง<br>ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานที่<br>สนับสนุนไม่สอดคล้องกับ<br>สถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

#### 4. แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา

**แบบสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษา**  
เพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้น  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

##### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบโดยสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน คือ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ตามรายการในแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้อเสนอแนะ

3. แบบสอบถามในตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของร่างรูปแบบ เป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 สภาพแวดล้อม/บริบท

ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.2 องค์ประกอบองค์การขั้นต้น 2.3 โครงสร้าง หน้าที่ ขอบข่ายภาระงาน 4 ด้าน

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้

ส่วนที่ 4 เงื่อนไขข้อจำกัด ประกอบด้วย 4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ 4.2 เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรค

4. ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ ความคิดเห็นของท่านมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นต้น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางเยาวเรศ ตระกูลวิระยุทธ

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงสถานะและความเป็นจริง

1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

- ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 รักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา

2. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาโทขึ้นไป  
 ต่ำกว่าปริญญาโท

3. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง

- 10 ปีขึ้นไป  
 ต่ำกว่า 10 ปี

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
คำชี้แจง

1) โปรดศึกษา สาระสำคัญของร่างรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาซีตสมรรถนะสูง สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเอกสารแนบ

2) การประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องต่อความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องต่อความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสร้างความมั่นใจต่อผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีคุณค่าและสร้างความน่าเชื่อถือต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับของความคิดเห็นของความเป็นประโยชน์ดังนี้

- 5 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นประโยชน์มากที่สุดครอบคลุมความหมายครบทั้ง 4 ข้อ  
 4 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นประโยชน์มากครอบคลุมความหมาย 3 ข้อ  
 3 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นประโยชน์ปานกลางครอบคลุมความหมาย 2 ข้อ  
 2 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นประโยชน์น้อยครอบคลุมความหมาย 1 ข้อ  
 1 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุดไม่ครอบคลุมความหมายข้อใดเลย

3) การประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลหรือผลสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบสามารถสร้างการยอมรับต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา



โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับ  
ของความคิดเห็นของความเป็นไปได้ดังนี้

- 5 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นไปได้มากที่สุดครอบคลุมความหมายครบทั้ง 4 ข้อ
- 4 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นไปได้มากครอบคลุมความหมาย 3 ข้อ
- 3 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นไปได้ปานกลางครอบคลุมความหมาย 2 ข้อ
- 2 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นไปได้น้อยครอบคลุมความหมาย 1 ข้อ
- 1 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเป็นไปได้น้อยที่สุดไม่ครอบคลุมความหมายข้อใดเลย

4) การประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของ  
รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบ มีความ  
เป็นธรรมและช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้อย่าง โปร่งใส (3) รูปแบบและองค์ประกอบ  
ของรูปแบบช่วยแก้ปัญหาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของ  
รูปแบบช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรายงานผลการบริหารงานได้อย่างเปิดเผย

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับ  
ของความคิดเห็นของความเหมาะสมดังนี้

- 5 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเหมาะสมมากที่สุดครอบคลุมความหมายครบทั้ง 4 ข้อ
- 4 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเหมาะสมมากครอบคลุมความหมาย 3 ข้อ
- 3 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเหมาะสมปานกลางครอบคลุมความหมาย 2 ข้อ
- 2 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเหมาะสมน้อยครอบคลุมความหมาย 1 ข้อ
- 1 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความเหมาะสมน้อยที่สุดไม่ครอบคลุมความหมายข้อใดเลย

5) การประเมินรูปแบบด้านความถูกต้อง หมายถึง (1) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความ  
ถูกต้องตามแนวคิดทฤษฎีทางวิชาการ (2) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความครอบคลุมกับขอบข่าย  
ภาระงานของสถานศึกษา (3) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับขอบข่ายภาระงาน ของ  
สถานศึกษา (4) รูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานที่  
ชัดเจนต่อการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีระดับ  
ของความคิดเห็นของความถูกต้องดังนี้

- 5 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความถูกต้องมากที่สุดครอบคลุมความหมายครบทั้ง 4 ข้อ
- 4 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความถูกต้องมากครอบคลุมความหมาย 3 ข้อ
- 3 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความถูกต้องปานกลางครอบคลุมความหมาย 2 ข้อ
- 2 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความถูกต้องน้อยครอบคลุมความหมาย 1 ข้อ
- 1 หมายถึง ร่างรูปแบบนี้มี ความถูกต้องน้อยที่สุดไม่ครอบคลุมความหมายข้อใดเลย

## ตัวอย่าง

| รายการประเมิน                        | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|                                      | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ | ✓                |   |   |   |   |               | ✓ |   |   |   | ✓           |   |   |   |   |             | ✓ |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 1 ส่วนนำประกอบด้วย 1.1 หลักการ 1.2 วัตถุประสงค์ 1.3 สภาพแวดล้อม/บริบท                            |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำด้าน 1.1 หลักการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.1 หลักการด้านสมรรถนะการบริหารจัดการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการวางยุทธศาสตร์และนโยบาย และการบริหารผลการปฏิบัติงาน                    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ผู้บริหารจัดโครงสร้างแบบยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ผู้บริหารมุ่งผลิตองค์ความรู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) ผู้บริหารมีจิตมุ่งบริการสนองความต้องการของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน                                      |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) ผู้บริหารมีพันธมิตรและเครือข่ายและสร้างสัมพันธ์กับภายนอก  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.2 หลักการด้านการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีความคิดสร้างสรรค์การออกแบบองค์การและกระบวนการทำงานของสถานศึกษา เช่นมีการใช้สื่อ ICT เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการมุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น โดยสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)                            |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) มีการดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.3 หลักการด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การจัดหา การขนส่ง การบริหารจัดการทันเวลาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.4 หลักการด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การสร้างความไว้วางใจภายในสถานศึกษา โดยการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของสถานศึกษา มีการตรวจสอบการทำงานและผลดำเนินงานของสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การให้รางวัลเป็นทีมตามความสามารถ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) การดำเนินงานที่ดีและส่งมอบสิ่งที่ดี   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.5 หลักการด้านการมีส่วนร่วม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การตัดสินใจโดยทีม มีทีมข้ามสายงาน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) มีการพิจารณาทั้งกระบวนการโดยนำปัญหาวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขร่วมกัน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.1.6 หลักการด้านการกระจายอำนาจ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ ตามโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรสามารถตัดสินใจได้สายบังคับบัญชาที่สั้นลงและไม่เป็นทางการจนเกินไป |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการกระจายอำนาจในลักษณะการมีคณะกรรมการสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.2 ด้านวัตถุประสงค์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการบริหารจัดการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.2 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของ ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 1 ส่วนนำ 1.3 ด้านสภาพแวดล้อม/บริบท                                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.1 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จเพื่อบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล                    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.2 มีการบริหารความขัดแย้งและมุ่งสร้างสัมพันธ์อันดีในองค์กรเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.3 มีความพร้อมรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.4 มุ่งสร้างความร่วมมือช่วยเหลือชุมชนสังคม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.5 เลือกรสรรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถศักยภาพ เป็นแบบอย่างที่ดีและคิดค้นนวัตกรรมใหม่       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.6 มีวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมอบอำนาจให้ทีมตัดสินใจ                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 1.3.7 สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนในการเรียนรู้ที่มีคุณภาพกับทุกคนในสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง<br>2.2 องค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง และ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.1 วิธีการบริหารสถานศึกษาสู่องค์การขีดสมรรถนะสูง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Analyzing-A)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้ง<br>ภายนอกและภายในองค์การ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การกำหนดขอบเขต และ<br>รวบรวมข้อมูลของปัญหา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) การประเมินตนเองโดย<br>วิเคราะห์ช่วงห่าง และการ<br>คาดคะเนช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นใน<br>อนาคตและกำหนดทิศทาง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.2 ด้านการวางแผน (Planning-P)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และ<br>กลยุทธ์ดำเนินงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) กำหนดผู้รับผิดชอบ<br>งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ<br>การดำเนินงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.1.3 ด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจ (Understanding-U)               |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการสื่อสารหลายช่องทางที่ชัดเจน                                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการสร้างแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรยอมรับ                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.4 ด้านการปฏิบัติการ (Doing-D)                                   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การปฏิบัติโดยการจัดทำแผนการดำเนินการ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) เก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้อง                          |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.1.5 ด้านการควบคุม (Controlling-C)                                 |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการวัดและประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ                          |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ต้องมีการติดตาม ควบคุม และกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.1.6 ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Improving -I)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่จะต้องปรับปรุง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการเทียบเคียงตนเองกับสถานศึกษาอื่นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) แสวงหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอโดยสร้างนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศและให้รางวัลตอบแทน                                  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.2 ด้านองค์ประกอบองค์การขีดสมรรถนะสูง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สถานศึกษามีการตั้งเป้าหมายและ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้ครูและบุคลากรเข้าใจแนวทางในการปฏิบัติงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ผู้บริหารมีการวิเคราะห์องค์การ โดยนำปัจจัยภายในภายนอก โอกาสและอุปสรรคมาเป็นข้อมูลในการวางแผนของสถานศึกษาเพื่อวางแผนทิศทางการกำหนดงานไปในทิศทางเดียวกันและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) ผู้บริหารมีการสื่อสารที่ชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของสถานศึกษาและเชื่อมโยงเป้าหมายของครูให้ไปในทิศทางเดียวกับสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติประจำปีเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายที่กำหนดและมีแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) ผู้บริหารกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทุกระดับที่กลยุทธ์ถูกนำไปใช้   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.2 ด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สามารถนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในครูและบุคลากรออกมาใช้อย่างเต็มศักยภาพเพราะครูและบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) พัฒนาครูและบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญสูงขึ้นและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการฝึกอบรม แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างครูและบุคลากรและสร้างครูและบุคลากรต้นแบบในสถานศึกษาที่สามารถเป็นผู้ริเริ่มให้กับบุคคลอื่น |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) กระตุ้นให้ครูและบุคลากรบรรลุถึงผลงานที่สูงหรือให้มากกว่าความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและให้ครูและบุคลากรเกิดความจงรักภักดีและผูกพันต่อสถานศึกษา                  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมโดยมอบหมายมอบอำนาจการตัดสินใจการทำงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดความรับผิดชอบและส่งผลให้เกิดการทุ่มเทพลังในการทำงานของครูและบุคลากร        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) มีความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคลากรและนำไปเป็นข้อมูลที่เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.3 ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ ช่วยให้ผู้บริหารครูและบุคลากรเปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นและรอบรู้ในงานของสถานศึกษา                        |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ครูและบุคลากรมีความยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและมีความร่วมมือกันโดยทุกคนมีการแบ่งหน้าที่ แบ่งงานกันทำในการทำงานเป็นทีม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) สถานศึกษามีวิธีการทำงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2.2.4 ด้านการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการคำนึงถึงคุณภาพการให้บริการของสถานศึกษา มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยมีการมีการรับฟังความต้องการ มีการการสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจ และมีการวัดความพึงพอใจ ของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) ให้โอกาสครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.5 ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการจัดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการทำงานของสถานศึกษา มุ่งเน้นการกระจายอำนาจคล่องตัวและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการจัดทำโครงการโดยจัดโครงสร้างแบบทีมข้ามสายงาน และร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) มีการลดขั้นตอนระบบการสั่งการให้เกิดความรวดเร็ว   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.6 ด้านการมีธรรมาภิบาล (Good Governance)  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) ผู้บริหารมีธรรมาภิบาล มีจิตอาสาและกระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ครูและบุคลากร  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานได้แก่การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการมีเหตุผล |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) สร้างความไว้วางใจโดยมีการเปิดเผยชี้แจงข้อมูลทางการเงิน เพื่อให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน และรับผิดชอบต่อร่วมกัน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.7 ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างจิตสำนึกให้ครูและนักเรียนมีจิตอาสาในการช่วยเหลือและพัฒนาชุมชนของนักเรียนให้สะอาดน่าอยู่  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) ส่งเสริม สนับสนุนให้ครู บุคลากร และผู้เรียนทำโครงการ/กิจกรรมเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อมของชุมชน โดยที่สถานศึกษาจะดำเนินการเองโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.2.8 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาและสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนปฏิบัติตามอัตลักษณ์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างจิตสำนึกให้ครูและบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เป็นทีม มีสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) กระตุ้นการรับรู้ให้ครูและบุคลากรรักการเรียนรู้ มุ่งหาความรู้ มีความรู้สึกร่วมกันทำทหายความสามารถอยู่ตลอดเวลา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) สร้างค่านิยมแห่งความซื่อสัตย์ โปร่งใส เปิดเผย และมีบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจทำให้ครูและบุคลากรรักสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) การสร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพและความสำเร็จด้านการเรียนการสอนและคุณภาพของสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานหลักสูตร ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรของหลักสูตร การจัดทำเนื้อหาของหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การพัฒนาหลักสูตร การจัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น การประเมินหลักสูตร |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศการสอน การจัดทำแผนการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานวัดและประเมินผลและเทียบโอน ได้แก่ การวัดผลและประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน การจัดทำหลักฐานทางการศึกษา การพัฒนาระบบสารสนเทศการวัดและประเมินผล                |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) งานพัฒนาสื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ การจัดอุปกรณ์การสอน การจัดห้องสมุด การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้    |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| องค์ประกอบย่อยของส่วนที่ 2 ตัวแบบ 2.3 อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.1 การบริหารงานวิชาการ  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานพัฒนาการประกันคุณภาพภายใน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การดำเนินการ การติดตามประเมินผล การรายงานผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา                                  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) งานพัฒนางานส่งเสริมวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทางวิชาการ การจัดการกิจกรรมเสริมหลักสูตร การบริการวิชาการแก่สังคม การสอนซ่อมเสริม การประเมินโครงการทางวิชาการ                 |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.2 การบริหารงานงบประมาณ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานจัดทำนโยบายและแผน ได้แก่ นโยบาย/แผน/โครงการ สารสนเทศ และระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานจัดทำงบประมาณ ได้แก่ การจัดตั้งงบประมาณ การเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานตรวจสอบ ติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ได้แก่ การตรวจสอบติดตามประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (4) งานระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ได้แก่ ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา การจัดหารายได้ งานบริหารกองทุนโรงเรียน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานบริหารการเงินและบัญชี ได้แก่ การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (6) งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ได้แก่ การบริหารทรัพย์สินและผลประโยชน์ การประกอบกิจการพิเศษและการลงทุน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.3 การบริหารงานบุคคล   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง ได้แก่ วางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง และคัดเลือก การกำหนดวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการ การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) งานสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง ได้แก่ การจัดทำระบบทะเบียนบุคคล การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ งานทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (3) งานเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทน เลื่อนขั้นเงินเดือน สวัสดิการและกองทุน การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาศึกษาต่อ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ เครื่องราชฯ มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) งานวินัยและการรักษาวินัย ได้แก่ การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) การออกจากราชการ ได้แก่ การอุทธรณ์ ร้องทุกข์ การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน การออกจากราชการ   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 2.3.4 การบริหารทั่วไป  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) งานธุรการ ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูล สารสนเทศ งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การประสานและพัฒนาระบบเครือข่ายการศึกษา การประสานกับหน่วยงานภายนอก   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน งานบริการอนามัยและโภชนาการ งานรักษาความปลอดภัยและระบบสัญญาณ                                   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม การพัฒนาพื้นที่และสภาพแวดล้อม  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (4) งานสัมพันธ์ชุมชน ได้แก่ การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษา งานบริการสาธารณะ โครงการชุมชนสัมพันธ์   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (5) งานส่งเสริมสถานศึกษา ได้แก่ การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบหลักของส่วนที่ 3 ได้แก่ 3.1การนำรูปแบบไปใช้   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 3.1 การเตรียมการดำเนินการโดยประชุมชี้แจงสร้างความรู้ความเข้าใจ มีการประชาสัมพันธ์ และกำหนดบทบาทแต่ละฝ่ายที่ชัดเจน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (5) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สามารถใช้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ในการตัดสินใจและ เชื่อมโยงเครื่องมือบริหารคุณภาพสู่องค์กรที่เป็นเลิศ             |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.2 ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกัน (Ownership)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) สร้างจิตสำนึกโดยการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษา |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) สร้างบรรยากาศแรงจูงใจให้ครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยากทำงาน                                     |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) สร้างความพึงพอใจต่อครู บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งด้านการเงิน และคุณภาพ                          |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| .....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.3 ด้านการบริหารคนเก่งในองค์กร (Talent Management)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) มีการกำหนดสมรรถนะของครูและบุคลากรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับสูง                                       |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน   | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|---|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|   | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (2) เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร<br>รับผิดชอบงานมากขึ้น เพื่อ<br>กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการ<br>ปฏิบัติงานและให้มีความก้าวหน้า<br>ในสายอาชีพ |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (3) สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ใน<br>ครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิด<br>ประโยชน์กับสถานศึกษา  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.1.4 ด้านการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational Support)   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (1) การสนับสนุนจากหน่วยงาน<br>ต้นสังกัด   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| (2) การสนับสนุนองค์กร<br>เครือข่ายผู้ปกครอง ศิษย์เก่า<br>คณะกรรมการสถานศึกษา และ<br>องค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้อง                                  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม<br>.....<br>.....<br>.....<br>.....   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| องค์ประกอบย่อยของของส่วนที่ 4 เดือนไขข้อจำกัด 4.2 เดือนไขที่เป็นอุปสรรค   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.1 การรับรู้ระหว่างผู้บริหาร<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่<br>สอดคล้องกัน  |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.2 การรับรู้ของผู้บริหารและ<br>ครูเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ<br>ค่านิยม กลยุทธ์ ของสถานศึกษา<br>ไม่สอดคล้องกัน                            |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |

| รายการประเมิน  | ความเป็นประโยชน์ |   |   |   |   | ความเป็นไปได้ |   |   |   |   | ความเหมาะสม |   |   |   |   | ความถูกต้อง |   |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|-------------|---|---|---|---|
|  | 5                | 4 | 3 | 2 | 1 | 5             | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 | 5           | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4.2.3 การปฏิบัติของผู้บริหาร และครูที่วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กลยุทธ์ไม่สอดคล้องกัน   |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.4 การปฏิบัติของผู้บริหาร ครู และบุคลากร ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| 4.2.5 โครงสร้างพื้นฐานไม่สนับสนุนต่อการเป็นสถานศึกษาที่มีผลปฏิบัติงานสูง                 |                  |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
| ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม  | .....            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
|  | .....            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
|  | .....            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |
|  | .....            |   |   |   |   |               |   |   |   |   |             |   |   |   |   |             |   |   |   |   |



ภาคผนวก จ

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

GRAD VRU



## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล                               | จังหวัด     |
|-----|---|-------------|
| 1   | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดทุ่งสวน)               | จ.กำแพงเพชร |
| 2   | โรงเรียนเทศบาล 1 ศรีเกิด                    | จ.เชียงราย  |
| 3   | โรงเรียนเทศบาล 3 ศรีทรายมูล                 | จ.เชียงราย  |
| 4   | โรงเรียนเทศบาล 5 เด่นห้า                    | จ.เชียงราย  |
| 5   | โรงเรียนชุมชนเทศบาลวัดศรีดอนไชย             | จ.เชียงใหม่ |
| 6   | โรงเรียนเทศบาลวัดพุกช้าง                    | จ.เชียงใหม่ |
| 7   | โรงเรียนเทศบาลวัดศรีสุพรรณ                  | จ.เชียงใหม่ |
| 8   | โรงเรียนเทศบาลวัดช่องศรีศรีสิทธิวราราม      | จ.นครสวรรค์ |
| 9   | โรงเรียนเทศบาลวัดไทรเหนือ                   | จ.นครสวรรค์ |
| 10  | โรงเรียนเทศบาลวัดพรหมจริยวาสา               | จ.นครสวรรค์ |
| 11  | โรงเรียนจุมปีวนิตาภรณ์ (เทศบาลบ้านภูมินทร์) | จ.น่าน      |
| 12  | โรงเรียนครูณวิทยา (เทศบาลบ้านสวนตาล)        | จ.น่าน      |
| 13  | โรงเรียนเทศบาล 3 (หลายอิงราษฎร์บำรุง)       | จ.พะเยา     |
| 14  | โรงเรียนเทศบาล 2 (แม่ตำตารุณเวทย์)          | จ.พะเยา     |
| 15  | โรงเรียนเทศบาลตะพานหินวิทยาการ              | จ.พิจิตร    |
| 16  | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล                 | จ.พิจิตร    |
| 17  | โรงเรียนเทศบาล 4 (ชุมชนวัดธรรมจักร)         | จ.พิษณุโลก  |
| 18  | โรงเรียนเทศบาลวัดท่ามะปราง(ท.3)             | จ.พิษณุโลก  |
| 19  | โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมงคล                   | จ.เพชรบูรณ์ |
| 20  | โรงเรียนเทศบาลวัดชัยมงคล                    | จ.แพร่      |
| 21  | โรงเรียนเทศบาลวัดสวรรคณิเวศ                 | จ.แพร่      |
| 22  | โรงเรียนสาธิตเทศบาลบ้านเซตวัน               | จ.แพร่      |
| 23  | โรงเรียนเทศบาล 3 (บุญทวงศ์อนุกุล)           | จ.ลำปาง     |
| 24  | โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านเชียงราย)             | จ.ลำปาง     |
| 26  | โรงเรียนเทศบาลสันปายางหน่อม                 | จ.ลำพูน     |
| 27  | โรงเรียนเทศบาลท่าอิฐ                        | จ.อุตรดิตถ์ |
| 28  | โรงเรียนเทศบาลวัดเกษมจิตตาราม               | จ.อุตรดิตถ์ |
| 29  | โรงเรียนเทศบาลวัดคลองโพธิ์                  | จ.อุตรดิตถ์ |
| 30  | โรงเรียนเทศบาลวัดหลวงราชवास                 | จ.อุทัยธานี |
| 31  | โรงเรียนเทศบาลวัดอมฤตวารี                   | จ.อุทัยธานี |
| 32  | โรงเรียนเทศบาลวัดไทยชุมพล (ดำรงประชาสรรค์)  | จ.สุโขทัย   |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล  | จังหวัด           |
|-----|--|-------------------|
| 33  | โรงเรียนเทศบาลบ้านกล้วย  | จ.ชัยนาท          |
| 34  | โรงเรียนเทศบาล 2 บ้านตลาดเก่า                                    | จ.นครนายก         |
| 35  | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดศรีเมือง                                     | จ.นครนายก         |
| 36  | โรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม)                                   | จ.นครปฐม          |
| 37  | โรงเรียนเทศบาล 5 ทานสัมฤทธิ์                                     | จ.นนทบุรี         |
| 38  | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดทินกรนิมิต                                   | จ.นนทบุรี         |
| 39  | โรงเรียนเทศบาล 3 วัดนครอินทร์                                    | จ.นนทบุรี         |
| 40  | โรงเรียนเทศบาลวัดตองบุโบราณคณิสสร                                | จ.พระนครศรีอยุธยา |
| 41  | โรงเรียนเทศบาลวัดป่าโค   | จ.พระนครศรีอยุธยา |
| 42  | โรงเรียนเทศบาลวัดแม่นางปลื้ม                                     | จ.พระนครศรีอยุธยา |
| 43  | โรงเรียนเทศบาลวัดรัตนชัย   | จ.พระนครศรีอยุธยา |
| 44  | โรงเรียนเทศบาลบ้านหมี  | จ.ลพบุรี          |
| 45  | โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านท่าหิน                                      | จ.ลพบุรี          |
| 46  | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดกวีศราราม                                    | จ.ลพบุรี          |
| 47  | โรงเรียนเทศบาล 4 วัดเมืองใหม่ (ระบบสาธิตมหาวิทยาลัย<br>รามคำแหง) | จ.ลพบุรี          |
| 48  | โรงเรียนเทศบาล 1 (เยี่ยมเกษสุวรรณ)                               | จ.สมุทรปราการ     |
| 49  | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใน)   | จ.สมุทรปราการ     |
| 50  | โรงเรียนเทศบาล 4 (สิทธิไชยอุปถัมภ์)                              | จ.สมุทรปราการ     |
| 51  | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดนางวัง(สหราษฎร์อุทิศ)                        | จ.สมุทรสงคราม     |
| 52  | โรงเรียนเทศบาล 3 วัดอัมพวันเจติยาราม                             | จ.สมุทรสงคราม     |
| 53  | โรงเรียนเทศบาลศรีบุญยานุสรณ์                                     | จ.สมุทรสาคร       |
| 54  | โรงเรียนเทศบาลบ้านมหาชัย (อนุกุลราษฎร์)                          | จ.สมุทรสาคร       |
| 55  | โรงเรียนเทศบาลบ้านม่วง   | จ.สระบุรี         |
| 56  | โรงเรียนเทศบาลวัดแก่งคอย   | จ.สระบุรี         |
| 57  | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดศรีบุรีรัตนาราม)                            | จ.สระบุรี         |
| 58  | โรงเรียนเทศบาล 9 (วัดเขาคุบา)                                    | จ.สระบุรี         |
| 59  | โรงเรียนเทศบาล 1 นาเรียงราษฎร์บำรุง                              | จ.สระบุรี         |
| 60  | โรงเรียนเทศบาล 3 วัดสหมิตรมงคลฯ                                  | จ.สระบุรี         |
| 61  | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดโพธิ์แก้วนพคุณ                               | จ.สิงห์บุรี       |
| 62  | โรงเรียนอนุบาลเทศบาล 3 พรหมรวมมิตร                               | จ.สิงห์บุรี       |
| 63  | โรงเรียนเทศบาล 1 ตลาดบางลี่ (พานิชอุทิศ)                         | จ.สุพรรณบุรี      |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล                                  | จังหวัด      |
|-----|--|--------------|
| 64  | โรงเรียนเทศบาลวัดแจ้ง (ราชปริยัติบำรุง)        | จ.อ่างทอง    |
| 65  | โรงเรียนเทศบาลวัดอัมพวัน                       | จ.อ่างทอง    |
| 66  | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดต้นสน                      | จ.อ่างทอง    |
| 67  | โรงเรียนเทศบาล 3 วัดชัยมงคล                    | จ.อ่างทอง    |
| 68  | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดสว่างคงคา                  | จ.กาฬสินธุ์  |
| 69  | โรงเรียนเทศบาลศรีเมืองพลประชาชนุเคราะห์        | จ.ขอนแก่น    |
| 70  | โรงเรียนเทศบาลคุ้มหนองคู                       | จ.ขอนแก่น    |
| 71  | โรงเรียนเทศบาล 3 (ปรากฏ์กุวิทยาการ)            | จ.ชัยภูมิ    |
| 72  | โรงเรียนเทศบาล 5 (สมพรอภัยโส)                  | จ.นครพนม     |
| 73  | โรงเรียนชุมชนเทศบาล 2 (รัฐราษฎร์บำรุง)         | จ.นครราชสีมา |
| 74  | โรงเรียนเทศบาล 1 (รัฐราษฎร์สงเคราะห์)          | จ.นครราชสีมา |
| 75  | โรงเรียนเทศบาล 1(บูรพาพิทยากร)                 | จ.นครราชสีมา |
| 76  | โรงเรียนเทศบาล 3 (ยมราชสามัคคี)                | จ.นครราชสีมา |
| 77  | โรงเรียนเทศบาล 4 (เพาะชำ)                      | จ.นครราชสีมา |
| 78  | โรงเรียนที่โอเอวิทยา (เทศบาล 1)                | จ.บุรีรัมย์  |
| 79  | โรงเรียนเทศบาล 3                               | จ.บุรีรัมย์  |
| 80  | โรงเรียนเทศบาลบ้านแมด                          | จ.มหาสารคาม  |
| 81  | โรงเรียนเทศบาลบ้านส่องนางใย                    | จ.มหาสารคาม  |
| 82  | โรงเรียนเทศบาลบูรพาพิทยากร                     | จ.มหาสารคาม  |
| 83  | โรงเรียนเทศบาลสามัคคีวิทยา                     | จ.มหาสารคาม  |
| 84  | โรงเรียนที่ โอ เอ วิทยา (เทศบาล 1 วัดคำสายทอง) | จ.มุกดาหาร   |
| 85  | โรงเรียนเทศบาล 2 สามัคคีวัฒนา                  | จ.ยโสธร      |
| 86  | โรงเรียนเทศบาลวัดป่าไร่                        | จ.ร้อยเอ็ด   |
| 87  | โรงเรียนเทศบาลวัดราษฎร์อุทิศ                   | จ.ร้อยเอ็ด   |
| 88  | โรงเรียนเทศบาลวัดสระทอง                        | จ.ร้อยเอ็ด   |
| 89  | โรงเรียนเทศบาลวัดเหนือ                         | จ.ร้อยเอ็ด   |
| 90  | โรงเรียนชุมชนศรีสะอาด (เทศบาล 1)               | จ.เลย        |
| 91  | โรงเรียนเทศบาล 1 เขิงชุมประชาชนุกูล            | จ.สกลนคร     |
| 92  | โรงเรียนเทศบาล 1 "สุนทรวิทยาคม"                | จ.สุรินทร์   |
| 93  | โรงเรียนเทศบาล 1 สว่างวิทยา                    | จ.หนองคาย    |
| 94  | โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วราราม                | จ.อุดรธานี   |
| 95  | โรงเรียนเทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา                | จ.อุดรธานี   |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล                                  | จังหวัด         |
|-----|--|-----------------|
| 96  | โรงเรียนเทศบาล 6 ไลออนส์อุทิศ                  | จ.อุดรธานี      |
| 97  | โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์                 | จ.อุดรธานี      |
| 98  | โรงเรียนเทศบาล 2 หนองบัว                       | จ.อุบลราชธานี   |
| 99  | โรงเรียนเทศบาลบูรพาอุบล                        | จ.อุบลราชธานี   |
| 100 | โรงเรียนเทศบาล 2 คลองจันทรา                    | จ.กระบี่        |
| 101 | โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านท่าตะเภา)                | จ.ชุมพร         |
| 102 | โรงเรียนเทศบาลบ้านคลองภาษี                     | จ.ตรัง          |
| 103 | โรงเรียนเทศบาลห้วยยอดวิทยา                     | จ.ตรัง          |
| 104 | โรงเรียนเทศบาลวัดชัยชุมพล                      | จ.นครศรีธรรมราช |
| 105 | โรงเรียนเทศบาลวัดรามประดิษฐ์                   | จ.นครศรีธรรมราช |
| 106 | โรงเรียนเทศบาล 3 (วิมุกตายนวิทยา)              | จ.นราธิวาส      |
| 107 | โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทรายทอง)                 | จ.นราธิวาส      |
| 108 | โรงเรียนเทศบาล 4 วัดนพวงศาราม                  | จ.ปัตตานี       |
| 109 | โรงเรียนเทศบาล 2 บ้านปากน้ำ(พิธานอุทิศ)        | จ.ปัตตานี       |
| 110 | โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีตะกั่วป่า                 | จ.พังงา         |
| 111 | โรงเรียนเทศบาลบ้านคูหาสวรรค์                   | จ.พัทลุง        |
| 112 | โรงเรียนเทศบาลวัดนิโครธาราม                    | จ.พัทลุง        |
| 113 | โรงเรียนเทศบาลบ้านบางเหนียว                    | จ.ภูเก็ต        |
| 114 | โรงเรียนเทศบาลบ้านสามกอง (วิเศษอนุกุลกิจอุทิศ) | จ.ภูเก็ต        |
| 115 | โรงเรียนเทศบาลปลุกปัญญา                        | จ.ภูเก็ต        |
| 116 | โรงเรียนเทศบาล 1 (บ้านสะเตง)                   | จ.ยะลา          |
| 117 | โรงเรียนเทศบาล 2 (บ้านกาแป๊ะกอตอ)              | จ.ยะลา          |
| 118 | โรงเรียนเทศบาล 5 (ตลาดเก่า)                    | จ.ยะลา          |
| 119 | โรงเรียนเทศบาลวัดอุปนันทาราม                   | จ.ระนอง         |
| 120 | โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านแหลมทราย)                | จ.สงขลา         |
| 121 | โรงเรียนเทศบาล 4 วัดคลองเรียน                  | จ.สงขลา         |
| 122 | โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านหัวทาง)                  | จ.สตูล          |
| 123 | โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านทุ่งคาเกรียน)            | จ.สุราษฎร์ธานี  |
| 124 | โรงเรียนเทศบาล 5 วสุนธราภิวัฒก์                | จ.สุราษฎร์ธานี  |
| 125 | โรงเรียนเทศบาล 1 (แดงอ่อนเผดิมวิทยา)           | จ.สุราษฎร์ธานี  |
| 126 | โรงเรียนเทศบาล 3 (ตลาดล่าง)                    | จ.สุราษฎร์ธานี  |
| 127 | โรงเรียนเทศบาลวัดไผ่ล้อม                       | จ.จันทบุรี      |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ที่ | ชื่อ-ชื่อสกุล                                      | จังหวัด           |
|-----|--|-------------------|
| 128 | โรงเรียนเทศบาลวัดหนองบัว                           | จ.จันทบุรี        |
| 129 | โรงเรียนเทศบาล 1 วัดแจ้ง                           | จ.ฉะเชิงเทรา      |
| 130 | โรงเรียนเทศบาลชลราษฎรานุเคราะห์                    | จ.ชลบุรี          |
| 131 | โรงเรียนเทศบาลวัดกำแพง (อุดมพิทยากร)               | จ.ชลบุรี          |
| 132 | โรงเรียนเทศบาลอินทปัญญา วัดใหญ่อินทาราม            | จ.ชลบุรี          |
| 133 | โรงเรียนเทศบาลวัดราษฎร์นิยมธรรม                    | จ.ชลบุรี          |
| 134 | โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดใหม่ท่าพานิชย์)               | จ.ปราจีนบุรี      |
| 135 | โรงเรียนเทศบาลวัดลุ่มมหาชัยชุมพล                   | จ.ระยอง           |
| 136 | โรงเรียนเทศบาลชนะชัยศรี                            | จ.สระแก้ว         |
| 137 | โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดเทวสังฆาราม)                  | จ.กาญจนบุรี       |
| 138 | โรงเรียนเทศบาล 3 (บ้านบ่อ)                         | จ.กาญจนบุรี       |
| 139 | โรงเรียนเทศบาล 4 (บ้านชุกกุ่ม)                     | จ.กาญจนบุรี       |
| 140 | โรงเรียนเทศบาลวัดบุญญาวาส                          | จ.ตาก             |
| 141 | โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านบ่อฝ้าย                       | จ.ประจวบคีรีขันธ์ |
| 142 | โรงเรียนเทศบาล 1 บ้านชะอำ (ชะอำวิทยาคาร)           | จ.เพชรบุรี        |
| 143 | โรงเรียนเทศบาล 6 บ้านห้วยทรายเหนือ (ราชวิทยุตาการ) | จ.เพชรบุรี        |
| 144 | โรงเรียนเทศบาล 8 สวนสนชะอำ (วันครู 2501)           | จ.เพชรบุรี        |
| 145 | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดพระทรง                         | จ.เพชรบุรี        |
| 146 | โรงเรียนเทศบาล 3 ชุมชนวัดจันทราวาส                 | จ.เพชรบุรี        |
| 147 | โรงเรียนเทศบาล 4 วัดไชยสุรินทร์                    | จ.เพชรบุรี        |
| 148 | โรงเรียนเทศบาล 2 วัดบ้านโป่ง                       | จ.ราชบุรี         |
| 149 | โรงเรียนเทศบาล 3 ประชาอินดี                        | จ.ราชบุรี         |
| 150 | โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถปริวัตร)              | จ.ราชบุรี         |
| 151 | โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์)                 | จ.ราชบุรี         |
| 152 | โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดมหาธาตุวรวิหาร)               | จ.ราชบุรี         |

## ประวัติผู้วิจัย

|                              |  |
|------------------------------|--|
| ชื่อ - นามสกุล               | เยาวเรศ ตระกูลวีระยุทธ   |
| วัน เดือน ปี ที่เกิด         | 10 ตุลาคม 2513   |
| สถานที่เกิด                  | กรุงเทพมหานคร  |
| ที่อยู่ปัจจุบัน              | 89 รังสิต-ปทุมธานี 29 ตำบลประชาธิปัตย์ อำเภอธัญบุรี<br>จังหวัดปทุมธานี |
| ประวัติการศึกษา              |  |
| พ.ศ. 2535                    | ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานาฏศิลป์<br>วิทยาลัยครูพระนคร                   |
| พ.ศ. 2547                    | ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยปทุมธานี   |
| ประวัติการทำงาน              |  |
| พ.ศ. 2535                    | ครูโรงเรียนสารินันท์ ปทุมธานี  |
| พ.ศ. 2540                    | รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการโรงเรียนสารินันท์ ปทุมธานี                    |
| พ.ศ. 2554                    | ผู้อำนวยการโรงเรียนสารินันท์ ปทุมธานี                                  |
| ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน | นักวิชาการอิสระ  |

GRAD VRU