

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

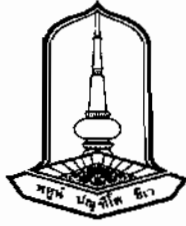
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ศิริลักษณ์ ภัคดีศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กันยายน 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ


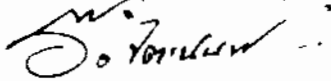
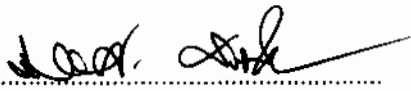
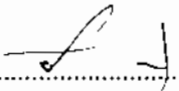
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ศิริลักษณ์ ภัคดีศรี

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
กันยายน 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

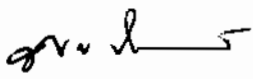



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางศิริลักษณ์ ภัคดีศรี แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ..... (อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์)	ประธานกรรมการ (อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)
 ..... (อาจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนันท์)	กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)
 ..... (ผศ.ดร.ชัยยุทธ ศิริสุทธิ)	กรรมการ (อาจารย์บัณฑิตศึกษาประจำคณะ)
 ..... (ผศ.ดร.ประสพสุข ฤทธิเดช)	กรรมการ (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

  
.....  
(ผศ.ดร.เพชรวิทย์ จันท์ศิริสร)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

  
.....  
(ศ.ดร.ประติษฐ์ เทอดหูล)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่ 28 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2558

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบบัณฑิตศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชัยยุทธ ศิริสุทธิ กรรมการสอบ วิทยานิพนธ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประสพสุข ฤทธิเดช กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความ คิดเห็นแนะนำช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนจบด้วยความเอาใจใส่ผู้วิจัย มีความซาบซึ้งในความกรุณาและถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านเป็น อย่างสูงมา ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณา ให้ความรู้และให้คำแนะนำด้วยดีเสมอมา ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจสอบเครื่องมือ ให้คำแนะนำในการจัดทำแบบสัมภาษณ์ในการวิจัย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มสาระ ในโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาร่วมอภิปรายประชุมสนทนากลุ่มในการวิจัย ทำให้ได้ข้อมูลครบถ้วนในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัด อุดรธานีและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และให้คำแนะนำในหลาย ๆ ด้านจนวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณงามความดีอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นบุญกุศลแต่บิดา ที่ล่วงลับไป แล้ว มารดาอันเป็นที่รักเคารพยิ่ง และคณาจารย์ผู้ประสาทวิชาความรู้ทุก ๆ ท่าน ตลอดจน คุณจิตสันต์ ภัคดีศรี และบุตรที่ให้อำนาจใจช่วยเหลือจนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

ศิริลักษณ์ ภัคดีศรี



ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ
ผู้วิจัย	นางศิริลักษณ์ ภัคดีศรี
กรรมการควบคุม	อาจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์
ปริญญา	กศ.ม. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปีที่พิมพ์ 2558

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ 2) เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโดยสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 59 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 103 คน รวมทั้งสิ้น 206 คนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 1 ฉบับ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 3 คนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คนโดยใช้แบบสัมภาษณ์ ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน เพื่อตรวจสอบแนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐและประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้โดยผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จำนวน 30 คน เพื่อทำการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการและ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2. แนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการนำองค์การ ประกอบด้วย 23 แนวทางและ 23 ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 16 แนวทาง และ 22 ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 6 แนวทาง และ 14 ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 9 แนวทาง และ 16 ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ประกอบด้วย 8 แนวทาง และ 15 ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ  
ภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย 15 แนวทางและ 28  
ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐองค์ประกอบหลักที่ 7 ด้าน  
ผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย 20 แนวทางและ 25ตัวชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงานตาม  
เกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

3. ผลการตรวจสอบแนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่ารูปแบบฯมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐไปใช้ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี มีความเห็นโดยภาพรวม ความเป็นไปได้ในการนำ  
แนวทางไปใช้อยู่ในระดับมาก

**TITLE** Development of guidelines Public Sector Management QualityAward

**AUTHOR** Mrs. Sirilak Pakdeesri

**ADVISORS** Thatchai Jittranun Ph.D.

**DEGREE** M.Ed. **MAJOR** Educational Administration

**UNIVERSITY** Mahasarakham University **DATE** 2015

### ABSTRACT

The present study aimed at 1) investigating the current condition and problems of Public Sector Management Quality Award and 2) developing guidelines Public Sector Management Quality Award. The study was divided into two phases. In the first phase, data regarding the current condition and problems of Public Sector Management Quality Award were collected by means of a questionnaire from 44 school administrators, 59 division heads, and 103 subject heads, totaling 206 participants. Data were also elicited by means of interviews of two school administrators, four division heads, and three subject heads of schools under the UdonThani local administration organization, totaling nine participants. In the second phase, data regarding development of Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization of schools under the UdonThani local administration organization were Public Sector Management Quality Award.They were gathered from a focus group discussion with 12 experts in order to examine the Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization and to evaluate feasibility of implementing the Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization. A total of 30 school administrators,including division heads, and subject heads participated in the focus group discussion to determine suitability, feasibility, and benefits of Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization.

The study findings are as follows:

1. The findings on the current condition and problems of Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization can be divided into seven aspects as follows:  
1) Leadership, 2) Strategic planning, 3) Significance of service users and stakeholders, 4) Knowledge evaluation, analysis, and management, 5) Emphasis

on human resources, 6) Process management, and 7) Operational outcomes. The overall practice was at a moderate level.

2. Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization consists of the following seven major components:

2.1 Component 1: Leadership can be further divided into five minor components and 23 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.2 Component 2: Strategic planning can be further divided into six minor components and 22 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.3 Component 3: Significance of service users and stakeholders can be further divided into four minor components and 14 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.4 Component 4: Knowledge evaluation, analysis, and management can be further divided into six minor components and 16 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.5 Component 5: Emphasis on human resources can be further divided into six minor components and 15 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.6 Component 6: Process management can be further divided into six minor components and 28 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

2.7 Component 7: Operational outcomes can be further divided into nine minor components and 25 indicators of success of Public Sector Management Quality Award.

With regard to characteristics of the Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization, the experts agreed that its appropriateness was at a high level.

3. The evaluation of implementation feasibility of Public Sector Management Quality Award of schools under the UdonThani local administration organization revealed that school administrators, division heads, and subject heads of schools under the UdonThani local administration organization agreed that on the overall implementation feasibility was at a high level.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1	บทนำ
	ภูมิหลัง
	คำถามของการวิจัย
	ความมุ่งหมายของการวิจัย
	ความสำคัญของการวิจัย
	กรอบแนวคิดในการวิจัย
	ขอบเขตของการวิจัย
	นิยามศัพท์เฉพาะ
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
	ภาระหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย
	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา
	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)
	การพัฒนา
	การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
	บริบทโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
	เทศบาลนครอุดรธานี
	สภาพปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
	งานวิจัยในประเทศ
	งานวิจัยต่างประเทศ
3	วิธีดำเนินการวิจัย
	ขั้นตอนดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงาน
	ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ
	ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ
	การจัดการภาครัฐ
	ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์
	คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	จังหวัดอุดรธานี
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ .....	127
การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ .....	128
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	129
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	129
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	131
ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ	
ภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
จังหวัดอุดรธานี .....	133
กลุ่มเป้าหมาย .....	133
ขั้นตอนการวิจัย .....	133
เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ .....	134
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	134
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	134
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ	
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	134
กลุ่มเป้าหมาย .....	134
ขั้นตอนการวิจัย .....	135
การหาคุณภาพเครื่องมือ .....	135
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	136
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	136
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	137
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	141
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	141
ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	141
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	142
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาการพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน	
ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครอง	
ส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	142
ระยะที่ 2 ผลการสร้างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ	
การจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
จังหวัดอุดรธานี .....	161

บทที่	หน้า
5	232
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	232
ความมุ่งหมายของการศึกษา .....	232
สรุปผล .....	232
อภิปรายผล .....	237
ข้อเสนอแนะ .....	248
บรรณานุกรม .....	250
ภาคผนวก .....	255
ภาคผนวก ก การประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ .....	256
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ .....	259
ภาคผนวก ค แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ .....	268
ภาคผนวก ง แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐ .....	270
ภาคผนวก จ แบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ .....	286
ภาคผนวก ฉ ร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ .....	290
ภาคผนวก ช รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ .....	311
ภาคผนวก ซ คู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	315
ภาคผนวก ฌ หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	345
ภาคผนวก ฎ ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม .....	354
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	358

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ .....	27
2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	142
3 แสดงผลการสำรวจสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม .....	144
4 แสดงผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	144
5 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการนำองค์กร .....	145
6 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ .....	146
7 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	148
8 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการวัดทวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	149
9 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล .....	150
10 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการจัดการกระบวนการ .....	151
11 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ .....	152
12 แสดงผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการนำองค์กร .....	153



13 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ .....	154
14 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย .....	156
15 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	157
16 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล .....	158
17 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านการจัดการกระบวนการ .....	159
18 แสดงผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ .....	160
19 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานี จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	164
20 ผลการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) .....	175
21 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการนำไปใช้ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เป็นรายด้าน .....	188
22 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านเนื้อหา .....	189
23 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านกิจกรรม .....	189

24 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา .....	190
25 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการติดตามผล .....	190
26 ผลการประเมินความเป็นไปได้ความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานีไปใช้ในภาพรวม .....	191
27 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.1 มีการมอบหมายบทบาทและ หน้าที่ให้ครูและบุคลากรไปปฏิบัติตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา .....	192
28 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียนได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน .....	193
29 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.3 ด้านส่งเสริมสวัสดิการให้กับ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่นการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน .....	194
30 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.4 ด้านการเป็นผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย อย่างเป็นรูปธรรม .....	195
31 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.5 ด้านมีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับ การใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส .....	196

32 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.1 ด้านการนำนโยบาย ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากำหนดพันธกิจ แผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอก .....	197
33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.2 ด้านมีการกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร .....	198
34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.3 ด้านการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT) สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ .....	199
35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.4 ด้านการกำหนด กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับ ศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา .....	200
36 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.5 ด้านการกำหนดให้มี มาตรการกำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง .....	201
37 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.6 ด้านการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน สังคมท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล .....	202

38 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.1 ด้านสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคคลภายนอกที่เป็น ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา .....	203
39 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.2 ด้านจัดให้มีกิจกรรมยกย่อง เชิดชูเกียรติ และมอบรางวัล ให้กับบุคคลภายนอกที่จะสร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่อง .....	204
40 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.3 ด้านการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนพื้นที่ และนักเรียนกลุ่มเป้าหมายได้ทราบถึงบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ผลงานที่ประสบความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต และการส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต .....	205
41 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.4 ด้านจัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะ จากบุคคลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ .....	206
42 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.1 มีการเลือกรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน .....	207
43 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ .....	208

44 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อ ใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี .....	209
45 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับ บุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก .....	210
46 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.5 มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนและใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ .....	211
47 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.6 มีการติดตามการรายงานผลตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาดตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ .....	212
48 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน .....	213
49 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.2 มีการจัดสรรเงิน รางวัลประจำปีที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ .....	214

50 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.3 มีการจัดกิจกรรม เสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและ นวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงาน สร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น .....	214
51 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.4 มีการดำเนินการ จัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือ จากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ใน การปฏิบัติราชการ .....	215
52 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.5 มีการวางระบบ การประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน .....	216
53 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.6 มีการสอบถาม ความต้องการของบุคลากรและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน .....	217
54 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์กรประกอบย่อย 6.1 ด้านการวางแผน เตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อคุณภาพของผู้เรียน .....	218
55 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์กรประกอบย่อย 6.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ .....	219

56 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.3 ด้านการจัดการกระบวนการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านเทคนิค วิธีการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้เรียนและผู้จบการศึกษา .....	220
57 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.4 ด้านการจัดการกระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้อง ตามความต้องการของสังคม .....	221
58 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.5 ด้านการเพิ่มพูนทักษะ ผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานรายวิชา .....	222
59 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.6 ด้านกระบวนการสร้าง เครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาครู ผู้เรียนและ สื่อการสอนมุ่งสู่ความมีคุณภาพมาตรฐานและความเป็นสากล .....	223
60 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.1 การจัดเอกสารรายงานผล และการเตรียมความพร้อมของบุคคลในการรับประกันคุณภาพภายในและ ภายนอกของ สมศ. ทั้งที่ผ่านมาและรอบถัดไป .....	224
61 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.2 ระดับความเหมาะสม/ พึงพอใจในการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วย ความยุติธรรมและโปร่งใสซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ทางการศึกษา .....	225
62 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.3 ผลการดำเนินการของ สถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ .....	226



63 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.4 ระดับคุณภาพการปฏิบัติ งานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา .....	226
64 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติ งานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา .....	227
65 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.6 ระดับความพึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์จากสถานศึกษา .....	228
66 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.7 สถานศึกษามีผลงานบ ประสบความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการและงานวิจัย ของครูและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิม .....	229
67 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จ การศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาทั้งหมด ภายใน 1 ปีการศึกษา .....	230
68 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของ สถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น .....	231
69 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ .....	257



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ .....	39
2 ผังการบริหารงาน .....	70
3 ตราสัญลักษณ์ .....	71
4 โครงร่างองค์กร .....	73
5 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย .....	140
6 แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี .....	162

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การพัฒนาของเรา ที่จะทำให้สามารถใช้ชีวิตได้อย่างถูกต้องและได้รับสิ่งดีๆ การศึกษามีใช่เพียงการใช้ชีวิตระยะหนึ่งในสถานศึกษาเท่านั้นแต่เป็นเสมือนปัจจัยในการดำรงชีวิตที่ทุกคนต้องแสวงหา และเพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลา คุณภาพทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2548) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งถือเป็นกฎหมายแม่บทด้านการศึกษาของชาติได้บัญญัติไว้ในมาตรา 6 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” ดังนั้นเพื่อให้การจัดการศึกษาของประเทศเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ต้องการให้การจัดการศึกษามีคุณภาพ เกิดความเป็นธรรม และเสมอภาคกับทุกคน มีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติการในสถานศึกษา พร้อมกับเน้นการตรวจสอบและมีส่วนร่วมจากทุกองค์การในสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ สถานศึกษาจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีและมีคุณภาพเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งนี้เพื่อความเป็นอิสระคล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา และนอกสถานศึกษาได้สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ดังนั้น รูปแบบของการบริหารการศึกษาจะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมและผู้บริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษารูปแบบใหม่โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน สังคม และสถานประกอบการในการกำหนดนโยบายการผลิตและพัฒนากำลังคนในรูปองค์คณะบุคคลเป็นกรรมการสถานศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2543 : 82-84)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เผยผลวิจัยการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าการวิจัยประเมินผลการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชิต ฤทธิจรูญ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ในฐานะคณะผู้วิจัย กล่าวว่า จากการสำรวจกลุ่มตัวอย่างการจัดการศึกษาในระบบของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา รวมทั้งสิ้น 779 แห่ง พบว่า ขณะนี้สภาพการเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่รับการถ่ายโอนจากกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) ในทางบวกพบว่า มีพัฒนาการด้านวิชาการที่ดี โดยครูได้รับการจัดสรรอัตรากำลังที่ตรงกับความสามารถมากขึ้น และงบประมาณเพิ่มขึ้น ส่วนการเปลี่ยนแปลงในด้านลบพบว่า สถานศึกษาบางแห่งมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำลง เนื่องจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานด้านอื่นมากกว่าความสำคัญด้านงานวิชาการ ด้านผลการวิเคราะห์

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขาดวิสัยทัศน์ต่อการจัดการศึกษา ระบบการบริหารงานยังขาดประสิทธิภาพ ด้านสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ และความมุ่งมั่น รวมถึงสถานศึกษาบางแห่งไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบการคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งครูมีช่องทางให้ใช้ระบบเส้นสาย ทำให้ได้ครูไม่มีคุณภาพ ไม่ตรงกับความต้องการของสถานศึกษา ด้านสภาพแวดล้อม พบว่า ระเบียบจากภาครัฐในบางเรื่องยังล้าสมัย ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ไม่มีเวลาในการดูแลบุตรหลาน และเห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาอย่างเดียว อีกทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ให้ความร่วมมือ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ปัญหาให้ผลผลิตออกไปสู่สังคมอย่างมีคุณภาพและย้่าว่าในสถานศึกษานั้น “ผู้บริหาร” สำคัญที่สุดที่จะกำหนดทิศทางการต่างๆได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2551 : 64)

ผลการดำเนินงานและปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นมาดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องเร่งพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะคุณภาพผู้เรียน ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการที่พบว่า มีสถานศึกษาจำนวนมากไม่ได้มาตรฐาน ด้วยเหตุผลดังกล่าวได้มีนโยบายที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2551 มุ่งเน้นให้มีการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ “ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552–2561)” มีประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและการเรียนที่ต้องปฏิรูป 4 ประการหลักด้วยกันคือ 1) การพัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) การพัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ใหม่ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552)

ในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานระดับโลกนี้ไปใช้เปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการองค์กรต่างๆหรือนำไปใช้เป็นกรอบการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพอื่นๆ เช่นเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award หรือ PMQA) มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation หรือ HA)เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal-SEPA) เป็นต้น โดยหลักปฏิบัติที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพนี้คือ การบริหารจัดการตามกรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์ ซึ่งในขั้นต้นเป็นการตรวจวินิจฉัยองค์กรได้ด้วยตนเอง (Self Assessment) มีตัวบ่งชี้ที่แสดงสภาพความเข้มแข็งขององค์กรสำหรับการประเมินในขั้นต้น ซึ่งเป็นระดับของรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) ซึ่งเป็นบันไดสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ต่อไปในภาคการศึกษาของไทยยังไม่มีการนำเกณฑ์ดังกล่าวมาใช้อย่างชัดเจน สถานศึกษาในประเทศไทยขณะนี้ต่างก็มุ่งพัฒนาศักยภาพและการบริหารสู่มาตรฐานสากล ผู้วิจัยเห็นว่าหากได้นำระบบดังกล่าวมาทดลองใช้กับสถานศึกษาให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ก็น่าจะเป็นส่วนเสริมที่ทำให้สถานศึกษามีระบบบริหารจัดการที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้น นับได้ว่าเป็นการเสริมระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา (Education Quality Assurance) ตามแนวทางของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) และแนวทางระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ส่งเสริมให้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน น่าจะเป็นส่วนที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญและดำเนินการพัฒนาการบริหารจัดการที่นำไปสู่มาตรฐานที่ทันสมัย เป็นสากล และอาจก้าวไกลไปสู่ระดับที่ก้าวหน้า เป็นมาตรฐานแบบที่เรียกกันว่า World Class ได้ผู้วิจัยเชื่อว่า

น่าจะเกิดประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสถานศึกษา ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการและการยกระดับคุณภาพขององค์กรทางการศึกษา เพราะเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นบันไดขั้นต้นของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นระดับที่องค์กรสามารถเลือกดำเนินการได้ด้วยตนเอง เป็นการบริหารจัดการคุณภาพที่เป็นเกณฑ์ซึ่งแข่งขันกับตัวเองไม่ต้องมีคู่แข่ง และการที่องค์กรจะบรรลุผลระดับใดหรือจะได้รับรางวัลระดับใดนั้น ขึ้นกับระดับความสามารถและระบบการบริหารจัดการของตนเอง ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรอื่นและสิ่งสำคัญที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่พยายามใช้ระบบนี้ก็คือ จะได้ Opportunity For Improvement ที่ในวงการบริหารระบบนี้เรียกว่า OFI หรือ โอพี ที่จะได้จาก Feedback Report จากผลของการประเมินในประเด็นต่างๆด้านการบริหารตามกรอบการประเมินตามแนวทางดำเนินการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้ได้ประเด็นและแนวทางปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการของตนเอง ตามกำลังศักยภาพของตนเอง และในองค์กรที่ได้พัฒนาตามกรอบประเด็นการบริหารจัดการที่ก้าวหน้าไปได้ไกลมากๆ ก็สามารถที่จะก้าวนำไปสู่ระดับความเป็นองค์กรแนว World Class ที่เป็นระบบได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

โดยทั่วไปแล้วสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเผยแพร่ ซึ่งมีรูปแบบที่ประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award : PMQA) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงานยกระดับการบริหารจัดการโดยนำเทคนิค และเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติราชการ การประเมินผล การปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) เป็นต้น เครื่องมือในการดำเนินการประกอบด้วย 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2554 : 10-12)

ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริการจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเป็นหลักการในการพิจารณากำหนดกรอบการวิจัย แต่เนื่องจากการบริหารจัดการสถานศึกษานั้น เป็นการบริหารจัดการด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สังคม และความกินดีอยู่ดีของประชาชน ดังนั้นการบริหารสถานศึกษาที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะแสดงออกถึงภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆในยุคโลกาภิวัตน์โดยการนำนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาอีกทั้งผู้บริหารต้องมีความสัมพันธ์อันดี แสวงหาพันธมิตรจากชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานทั้งจากภาครัฐและเอกชน รวมถึงหน่วยงานจากต่างประเทศเข้ามามีบทบาทในการบริหารสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2554 : 3)

จากนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ยุทธศาสตร์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกสารงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

ที่กล่าวมาข้างต้น จึงกำหนดองค์ประกอบคุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไว้ 7 ด้าน คือ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ดังนั้น ในฐานะผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยการบริหารสถานศึกษาเพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า ถ้าได้มีการนำปัญหามาแก้ไขปรับปรุง โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐที่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ หรือองค์ประกอบคุณภาพทางการบริหาร และวิธีการบริหารราชการเพื่อทำให้เกิดความคุ้มค่าที่จะทำการบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (2552–2561) รวมทั้งสามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

### คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน ปัญหา การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิจัยสามารถนำไปใช้เพื่อเกิดประโยชน์ดังนี้

1. ทราบถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
2. ได้แนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

3. เป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาเป็นหลักการในการพิจารณากำหนดกรอบการวิจัย มากำหนดองค์ประกอบแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ 7 ด้าน (คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. 2554 : 10-12) คือ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ครอบคลุมตามองค์ประกอบคุณภาพการบริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 68 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 136 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 59 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 103 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มเปิดตารางของ Krejcie และ Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. 2551 : 34-35) และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยสุ่มตามอัตราส่วนของโรงเรียน

3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 3 คนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 9 คน

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1. กลุ่มเป้าหมายในการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน เพื่อทำการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีและตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

2. กลุ่มเป้าหมายในการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้รักษาการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30คน เพื่อทำการประเมิน ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวทางหมายถึง วิธีการในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

2. การพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ หมายถึง แนวทาง/วิธีการในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของสถานศึกษา ที่แสดงถึงโครงสร้างทางความคิดและความสัมพันธ์ของแนวทางและตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้ทั้งนี้องค์ประกอบหลักของแนวทางมี 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

2.1 ด้านการนำองค์กร หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหาร ดำเนินการอย่างไรในเรื่อง การกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น และความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในสถานศึกษารวมทั้ง มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารมีวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้า

2.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารกำหนดความต้องการ กำหนดความคาดหวังและความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงได้มีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์ การกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงสถานศึกษาในทางที่ดี



2.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้หมายถึง การตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและจัดการความรู้ได้อย่างไร

2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การตรวจประเมินว่า ระบบงานและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติราชการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

2.6 ด้านการจัดกระบวนการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารมีวิธีดำเนินการในภาพรวมของการจัดการและกระบวนการ การให้บริการและกระบวนการอื่นๆที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้เข้ารับบริการ การบรรลุพันธกิจของสถานศึกษาตลอดจนกระบวนการสนับสนุนต่างๆ

2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การตรวจประเมินว่าผู้บริหารมีผลการดำเนินการและแนวโน้มของสถานศึกษา ในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพการดำเนินการ มิติด้านพัฒนาองค์กร โดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่มีการกิจคล้ายคลึงกัน

3. สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี หมายถึง โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี และ โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี ที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้รักษาการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. ภาระหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย
3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
4. รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา
5. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)
6. การพัฒนา
7. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
8. บริบทโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เทศบาลนคร

อุดรธานี

9. สภาพปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหาร ดังนี้

Drucker (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 6 ; อ้างอิงมาจาก Drucker. n.d.)

ได้ให้ความหมายการบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้นำภายในสภาพองค์การที่กล่าวนั้น ทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักขององค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับสังคม

Koontz (สมพงษ์ เกษมสิน. 2523 : 6 ; อ้างอิงมาจาก Koontz) ได้ให้

ความหมายของการจัดการ หมายถึง การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ เป็นอุปกรณ์การจัดการนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 5-6) ให้ความหมายการบริหารไว้ว่า การบริหารมี

ลักษณะเด่นเป็นสากลอยู่หลายประการ ดังนี้ 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของ

กลุ่มบุคคล 6) การบริหารอาศัยการร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่าง มีเหตุผล 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ 9) การบริหาร ไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2543 : 1) ได้ให้ความหมายการบริหารว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือ หลาย ๆ อย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและให้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิค ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมความหมายของการบริหารการศึกษา (Educational Administration)

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554 : 50) ให้ความหมายว่า คือกระบวนการทำงานให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคคลและกลุ่ม ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้อง รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่เกิดขึ้น รวมทั้งการบริหารยังถือเป็นศาสตร์ที่มี วิทยาการสามารถเรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ที่มีลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประยุกต์ศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อมาใช้ในการบริหาร

สรุป การบริหารการศึกษา เป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินการหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและ ทรัพยากรทางการบริหารอย่างประหยัดและให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของการบริหารการศึกษา

ได้มีผู้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาดังนี้

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542 : 6) การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับความต้องการของ สังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ ตนดำเนินชีวิตอยู่และคำว่า “สถานศึกษา” สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือ สถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตาม กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง

หวน พินรุพันธ์ (2545 : 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชน ประชาชน หรือ สมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น ความสามารถ ทักษะเจตคติ พฤติกรรม ค่านิยม ปรีศคุณธรรม ทั้งด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ เพื่อให้บุคคลดังกล่าวเป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของ สังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน การบริหาร การศึกษาคือกิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกับ ความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้ บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

สรุป ความหมายของ “การบริหารการศึกษา” ได้ว่า “การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาคนให้มีทั้งคุณภาพทั้ง ความรู้ ความคิด ความสามารถและความเป็นคนดีที่หมายถึงการ ดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของครูใหญ่ร่วมกับครูน้อยในโรงเรียนอริการบดี ร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ ครูอาจารย์ใน สถาบันการศึกษาต่าง ๆ กลุ่มบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้นการจะพัฒนาคนให้ มีคุณภาพได้นั้น จะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัด อาคารสถานที่และเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งดำเนินการงานเหล่านี้รวมเรียกว่า” ภารกิจทางการบริหารการศึกษา “หรือ” งานบริหารการศึกษา”

ความสำคัญของการบริหาร

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ (2537 : 6-7) สรุปความสำคัญของการ บริหาร ดังนี้

1. การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้ มนุษย์ดำรงชีวิตร่วมกันอยู่ได้อย่างผาสุก
2. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยาย งานด้านบริหารให้กว้างขวางเพิ่มขึ้น
3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคมความก้าวหน้า ทาง วิทยา(Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้ารวดเร็ว ยิ่งขึ้น
4. การบริหารเป็นวิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า
5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งด้านความเจริญและความเสื่อมของ สังคมในอนาคต
6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การความสำเร็จ ของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็นอันมาก
7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัยสั่ง การเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร
8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือในองค์กรย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับ การบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด
9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังที่กล่าวว่า “การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” (Politics and administration are the two sides of a single coin)

หลักการบริหาร (Administration Principles)

นักทฤษฎีที่นำเสนอทฤษฎีการจัดการตามหลักการบริหาร มีความเชื่อว่าการที่จะทำให้ การทำงานขององค์การบรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ของคนที่เป็นผู้บริหาร และ หลักการบริหารงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน นักทฤษฎีที่นำเสนอทฤษฎีนี้ประกอบด้วย เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) เห็นว่านักบริหารจะต้องทำหน้าที่ทางการบริหารซึ่ง ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling) ประการที่สองนักบริหารจะต้อง

ทราบถึงหลักการบริหารที่สำคัญ ๆ ซึ่งพاول์ได้นำเสนอหลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพของพاول์ที่มีอยู่ 14 ข้อดังนี้ ดังนี้คือ (Bartol and Martim. 1997 : 46)

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) ในการบริหารนั้นจะมีงานเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ดังนั้นนักบริหารจะต้องแบ่งงานที่เกิดขึ้นเป็นจำนวนมากให้กับบุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การ รับเอางานไปทำโดยเน้นความชำนาญและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคลากรที่อยู่ในองค์การทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตามหลักเศรษฐศาสตร์
2. หลักที่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ในการบริหารนั้นบุคลากรผู้ที่ได้รับมอบหมายงานให้ทำจะเกิดความผูกพันต่อผู้บังคับบัญชาในลักษณะของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นในการที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จจะต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่บุคลากรมี
3. หลักของความมีระเบียบวินัย (Discipline) ระเบียบวินัยคือข้อตกลง กติกาที่ใช้ร่วมกันของบุคลากรองค์การระเบียบวินัยจะเป็นกรอบในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) บุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การนั้น จะต้องฟังคำสั่งจากเจ้านายเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสนในการปฏิบัติงาน การสั่งงานใด ๆ ต้องเป็นไปตามลำดับสายการบังคับบัญชา
5. หลักของการมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) ในการทำงานนั้น บุคลากรขององค์การจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นกิจกรรมการทำงานของบุคลากร ทุกคนจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน
6. หลักของผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of Individual to the General Interest) ผลประโยชน์ของบุคลากรที่เป็นสมาชิกองค์การมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ ดังนั้นในการทำงานสมาชิกองค์การจะต้องทุ่มเทเสียสละในยามที่องค์การต้องการความช่วยเหลือทั้งในยามปกติ และในยามวิกฤต
7. หลักของการกำหนดค่าตอบแทนและวิธีการจ่ายค่าตอบแทน (Remuneration and Methods) การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรขององค์การควรที่จะให้มีความยุติธรรม และตอบสนองความพึงพอใจทั้งของสมาชิกองค์การ และผู้บริหารเท่าที่จะพึงทำได้
8. หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) ในการบริหารนั้น อำนาจในการตัดสินใจควรที่จะรวมไว้ที่จุดศูนย์กลาง เพื่อที่จะให้สามารถควบคุมส่วนต่าง ๆ ไว้ได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติเงิน อำนาจในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น
9. หลักการจัดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) จะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชาในการบริหารงานองค์การเพื่อที่จะให้ทราบถึงลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนไปถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสาร
10. หลักของความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) ในการบริหารนั้น จะต้องมีการจัดสถานที่ทำงาน ตลอดจนวัสดุสิ่งของให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานและเสริมสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน

11. หลักของความเสมอภาค (Equity) ในการบริหารงานนั้นคนที่เป็นผู้บริหาร จะต้องให้ความเสมอภาคและมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการแบ่งงานให้ทำ การพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งในการทำงาน

12. หลักของความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure) สำหรับการบริหารงานนั้นจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าตัวของเขามีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำมีการเซ็นสัญญาจ้างงานซึ่งกำหนดระยะเวลาในการจ้างที่ชัดเจนและเป็นธรรม การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าทำงานและการจัดเครื่องป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน

13. หลักของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารที่เก่งและฉลาดจะต้องรู้จักนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้มาจากการระดมสมอง หรือการปรึกษาหารือเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

14. หลักของความสามัคคี (Esprit de Corps) ในการบริหารงานนั้น ในการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายนั้น จะต้องมีการสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งอาจจะทำได้โดยการจัดให้มีกิจกรรมระหว่างสมาชิกร่วมกัน เช่น การนั่งงานกีฬา การจัดทัศนศึกษาดูงาน การจัดงานเลี้ยง เป็นต้น

หลักการจัดการตามแบบระบบราชการ (Bureaucratic Management)

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) เป็นชาวเยอรมัน และเป็นนักปราชญ์ที่มีชื่อเสียงและยิ่งใหญ่ ที่มีความรอบรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เช่น วิชากฎหมาย การเมือง การปกครอง ประวัติศาสตร์ และเศรษฐกิจ และได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการตามแบบระบบราชการ ในการทำความเข้าใจองค์การแบบระบบราชการนั้น มีหลักการที่สำคัญดังนี้คือ (ทองใบ สุตชารี. 2543 : 5 ; อ้างอิงมาจาก Hodge, Anthony and Gales. n.d.)

1. หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of Labour) หมายถึง หลักในการสร้างความชัดเจน และความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบโดยให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การ การแบ่งงานกันทำตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) หมายถึงการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้อำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

3. หลักของความสามารถ (Technical Competency) หมายถึงหลักการสำคัญในการจัดบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

4. หลักของกฎ ระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines And Control) หมายถึง การบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหาร จะต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว

5. หลักของความเป็นกลางทางการบริหาร (Administrative Officials) หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้ที่มิเกี่ยวข้อง มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น อุปกรณ์ และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

6. หลักของการเป็นบุคลากรของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and Fixed Salary) หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจะต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

สรุป หลักการบริหารดังกล่าวเป็นการประมวลหลักการบริหารขึ้นมาอย่างเป็นระบบ จนทำให้การบริหารสามารถถ่ายทอดเรียนรู้ต่อกันได้และทำให้การบริหารเป็นวิชาชีพ (professional) อย่างหนึ่งด้วย เป็นหลักการที่ผู้บริหารเคยปฏิบัติมาก่อน

กระบวนการบริหาร (Administartion Process)

กระบวนการทางการศึกษาเป็นแนวทาง เทคนิคหรือวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีนักทฤษฎีหลายท่านจำแนกกระบวนการบริหารของผู้บริหารแตกต่างกัน ดังนี้

แฮรี่ เฟย์โล์ (Henri Fayol) เชื่อว่าการบริหารนั้นเป็นเรื่องของทักษะ และเขาสนใจที่จะศึกษาองค์การโดยรวมและมุ่งเน้นที่กิจกรรมการจัดการ (Managerial acties) ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมห้าอย่าง หรือที่เรียกชื่อย่อว่า POCOC ซึ่งเป็นการรวมอักษรตัวแรกของหน้าที่ แต่ละด้าน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็น แนวทางการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ(Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และ อำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึงการสั่งงานต่างๆ แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายใน องค์การ

4. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้ เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

Luter Gulick และ Lyndall Urwick โดยเสนอแนวคิดกระบวนการบริหาร ซึ่งเป็น ที่รู้จักกันดี เชื่อว่า “POSDCORB” อันเป็นคำย่อของภาระหน้าที่ที่สำคัญของนักบริหาร 7 ประการ

1. Planning หมายถึง การวางแผนหรือการกำหนดโครงการไว้ว่า จะทำอะไร ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักวางแผน เพราะการวางแผนเป็นหลักสำคัญขั้น พื้นฐานของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารจะต้องตระหนักเสมอว่า แผนงานเป็นหลักและเป็นรากฐาน ของการปฏิบัติงานทั้งปวงถ้าปราศจากแผนงานแล้ว โอกาสที่ผู้บริหารจะทำงานให้ได้ผลมีน้อยเหลือเกิน การวางแผนอาจจัดทำเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาวก็ได้ รูปแบบของการวางแผนควร ประกอบด้วยนโยบาย วัตถุประสงค์ แนวปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินการ มาตรฐานของงาน ในการ วางแผนนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่า จำทำอย่างไร (what) จะมอบให้ใครทำ



(who) จะทำที่ไหน (Where) จะทำเมื่อไร (When) และจะทำอย่างไร (How) นอกจากนี้  
ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมสภาพภูมิศาสตร์ ดินฟ้าอากาศ คุณค่าทางสังคม พฤติกรรม  
ของบุคคล ตลอดจนธรรมเนียมประเพณีอันเป็นที่ยึดถือของบุคคลในกลุ่มนั้น ๆ ด้วย

2. Organization หมายถึงการจัดองค์การ หรือ การจัดหน่วยงานโดยการ  
จัดแบ่งงานขององค์การเป็นงานย่อย พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนกำหนดสายงานการควบคุมบังคับบัญชาในลักษณะของหน่วยงานหลัก  
(Line) หน่วยงานที่ปรึกษา (Staff) และหน่วยงานช่วย (Auxiliary) พร้อมทั้งกำหนดช่วงการบังคับ  
บัญชาไว้ด้วย ตามปกติช่วงการบังคับบัญชาจะอยู่ระหว่าง 3-15 หน่วยงานย่อย การจัดองค์การเป็น  
เรื่องสำคัญมาก ถ้าจัดองค์การได้ดีจะเกิดความราบรื่นในองค์การ การจัดองค์การอาจแสดงไว้ใน  
แผนภูมิเพื่อให้เกิดการสื่อสาร ความเข้าใจในองค์การเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการ  
บังคับบัญชา การติดต่อ สื่อสาร การจัดแผนภูมิ ดังอธิบายไว้ในบทที่ 3 องค์การบริหารการจัด  
การศึกษา

3. Staffing หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ทุกประเภท  
ของหน่วยงาน เป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบ กรรมวิธีในการดำเนินเกี่ยวกับตัวบุคคล โดยได้  
บุคคลที่เหมาะสม (Put the Right man on the right job) การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม  
การพัฒนาคนที่บรรจุแล้ว การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้นเลื่อนระดับ การพิจารณาโทษ ตลอดจนการให้  
พ้นจากงาน และการดูแลเรื่องสวัสดิการ

4. Directing หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการเป็นขั้นตอนสำคัญใน  
กระบวนการบริหาร และเป็นบทบาทที่สำคัญของนักบริหาร เพราะการสั่งการ คำสั่งของผู้บริหารจะมี  
ผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การหรือหน่วยงานอาจจะเป็นไปตามแผน หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้  
หรือไม่ก็ได้ การสั่งการเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารในการกำหนดให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติ การตัดสินใจจึง  
เป็นการเลือกทิศทางเดินขององค์การ ในการสั่งการนั้นผู้บริหารอาจเลือกได้ 2 วิธี คือ การสั่งการ  
เป็นลายลักษณ์อักษร และการสั่งการด้วยวาจา

5. Coordinating หมายถึง การประสานงานระหว่างหน่วยงาน หรือตำแหน่งที่  
เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความ  
เรียบร้อย ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการส่งเสริม ชักจูง ตักเตือน และช่วยเหลือให้ทุกหน่วยงานรับ  
เอาหน้าที่ขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง วัตถุประสงค์ขององค์การเป็นทิศทาง และใช้มาตรฐาน  
การปฏิบัติงานเป็นทางเสื่อสำหรับบังคับตนเอง และรวมระบบย่อยให้เป็นระบบใหญ่ที่เข้มแข็ง ดังนั้น  
การประสานงานจึงเป็นการจัดให้คนขององค์การทำงานให้ประสานกัน โดยยึดถือหน้าที่ วัตถุประสงค์  
และมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การเป็นหลัก ทั้งนี้ให้องค์การเป็นปีกแผ่นและก้าวหน้าอยู่เสมอ

6. Reporting หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชาสัมพันธ์  
ขององค์การ การบริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เริ่มตั้งแต่การ  
วางแผนงาน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การสั่งการ การประสานงาน ต่อจากนั้นเป็น  
หน้าที่ของผู้บริหารจะต้อง ติดตามผลว่าการที่ได้สั่งการหรือมอบหมายงานไปนั้น ผลการปฏิบัติงาน  
รุดหน้าไปด้วยดีหรือมีอุปสรรคข้อขัดแย้งประการใด ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
เป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นการประเมินผลของหน่วยงาน และประเมินผลการ

ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานด้วย และจะได้เป็นข้อมูลในการรายงานต่อผู้บังคับบัญชาและการเป็นประชาสัมพันธ์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบด้วย

7. Budgeting หมายถึง การบริหารงบประมาณการเงิน เงินเป็นปัจจุบันสำคัญ ประเภทหนึ่งในการบริหารงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ด้วย วิธีการที่ง่ายรวดเร็ว ได้งานปริมาณมากจำเป็น งานมีคุณภาพสูง และใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดจากหลัก ดังกล่าว การวางแผนใช้เงินในหน่วยงานซึ่งมีความสำคัญมาก ทำอย่างจริงจังจะได้เงินสำเร็จได้งานมากแต่ใช้เงินน้อย ดังนั้นในหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนใช้เงิน การตรวจสอบควบคุมการบัญชี นอกจากจะเป็นไปอย่างประหยัดแล้ว ยังต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบกฎหมายของทางราชการโดยเคร่งครัดอีกด้วย ในสถานศึกษาจะต้องแบ่งสรรปันส่วนเงินทั้งงบประมาณและเงินบำรุงการศึกษา ให้เหมาะสมทุกๆหน่วยงาน ในเรื่อง Budgeting นี้ นอกจากจะวางแผนใช้เงินที่มีอยู่ และเงินที่ได้รับจัดสรรให้แล้ว ยังต้องวางแผนที่จะได้เงินมาเพื่อสนับสนุนงานตามแผนและโครงการทั้งระยะสั้นและระยะยาว

สมาคมผู้บริหารการศึกษาของอเมริกา (The American Association of School Administrators) ได้มีความเห็นว่ากระบวนการบริหารการศึกษา AASA Model (PASCE) ประกอบด้วย 5 ชั้น ดังนี้ (ภิญโญ สาร. 2521 : 73-75)

1. Planning หมายถึง การวางแผนและกำหนดโครงการว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร มอบหมายให้ใครทำ ทำที่ไหน และจะทำเมื่อไร เพื่อใช้เป็นแผนปฏิบัติการในการบริหารการศึกษา

2. Allocation การสรรหาบุคคล วัสดุอุปกรณ์และปัจจัยเกื้อกูลที่จำเป็นต้องใช้ในหน่วยงานที่วางแผนไว้

3. Stimulation การให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี

4. Coordination การประสานงาน ให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบปะประชุม

สัมมนา แสดงความคิดเห็น ชักถาม เรื่องของหน่วยงานในขอบเขตตามวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย 5. Evaluation การประเมินผลงานเพื่อเป็นการตรวจสอบ ติดตามผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทราบปัญหาข้อขัดข้อง อันที่จะหาทางปรับปรุงแก้ไขในอนาคตต่อไป JESS B. Sears ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษานั้น จะต้องดำเนินการไปตามกระบวนการบริหาร (PODCC) ซึ่งมี 5 ชั้น ดังนี้

1. Planning การกำหนดแผนงานและโครงการไว้ล่วงหน้า

2. Organization การจัดองค์การ เป็นการกำหนดตำแหน่งและหน้าที่ในหน่วยงานให้ชัดเจน

3. Directing การสั่งการเป็นการพิจารณาสั่งการแลมอบหมายงาน

4. Coordinating การประสานงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งต่างๆในหน่วยงาน

5. Controlling การควบคุม เป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน Russell T.Gregg ได้สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษา (DPOCICE) มี 7 ชั้น คือ



1. Decision Making การวินิจฉัยสั่งการ ผู้บริหารควรตัดสินใจด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลและระเบียบแบบแผนประกอบ
2. Planning การวางแผน ผู้บริหารจะต้องทำงานอย่างมีแผน มีการคิดเตรียมการที่แก้ปัญหาล่วงหน้า
3. Organizing การจัดองค์การ ผู้บริหารจะต้องจัดองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
4. Communication การติดต่อสื่อสารผู้บริหารจะต้องจัดช่องทางในการติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การให้ทั่วถึงสะดวก รวดเร็ว
5. Influencing การจูงใจ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
6. Coordinating การประสานงาน ผู้บริหารจะต้องจัดการประสานงานให้ได้ เน้นที่ตัวผู้บริหาร ควรเป็น Coordinator ชั้นดี
7. Evaluation การประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการติดตามประเมินผลงานที่ดี

สรุป กระบวนการบริหารตามที่ได้เสนอมานี้เป็นลำดับขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง เป็นวัฏจักรที่หมุนเวียนตลอดเวลา และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันทุกทิศทาง แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการบุคคล การอำนวยการ การควบคุม

ทักษะของการบริหาร (Managerial skills)

ทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ตามหลักการ และแนวคิดทฤษฎีของโรเบิร์ต แอลล แคทซ์ (Robert L katz) ประกอบด้วย

1. ทักษะทางด้านคตินิยม (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเห็นภาพรวมทั้งหมดขององค์การ กล่าวคือ สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์การนั้น ขึ้นอยู่ซึ่งกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ โดยทั้งหมดอย่างไรและสัมพันธ์กับองค์การภายนอกอย่างไร

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

3. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึงความรู้ความเข้าใจ ความสามารถ และความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่าง โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธี กระบวนการ การดำเนินงาน หรือเทคนิครวมทั้งความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย จะเน้นหน้าที่การรู้จัก การใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ ในการอำนวยความสะดวกในการทำงาน

อุทัย ธรรมเตโช (2531 : 47) กล่าวถึงทักษะในการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 3 ทักษะได้แก่

1. ทักษะทางคตินิยม (Conceptual Skill) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในกระบวนการของงานทุกขั้นตอน มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีความคิดริเริ่มพัฒนางานในหน้าที่ที่มีความคิดกว้างมองการไกล กล่าวคือรู้เรื่องการศึกษาทั้งหมด ระบบบริหารการศึกษา หลักการบริหารการศึกษา

กระบวนการบริหารการศึกษา การกิจที่ผู้บริหารการศึกษาจะต้องนำนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนา การศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนา การศึกษาแห่งชาติ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษา พฤติกรรมของมนุษย์ และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภททั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและ ประชาชน และใช้ศิลปะ ด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักความเข้าใจความ ร่วมมือ ในการบริหารการศึกษาภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถปฏิบัติงาน ด้านกิจกรรมเฉพาะอย่างได้ดีซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ และเทคนิคการวิเคราะห์และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดตารางการทำงาน การใช้แบบฟอร์ม การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

สรุป ทักษะทางด้านคตินิยม สามารถที่จะมองเห็นว่างานด้านต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้น ขึ้นอยู่ซึ่งกันและกันอย่างไร และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนจะมีผลต่อส่วนอื่น ๆ โดยทั้งหมด อย่างไร และสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกอย่างไร ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทัศนคติพื้นฐานและทราบ ถึงองค์ประกอบการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีส่วนทักษะทางด้านเทคนิค ความรู้ความเข้าใจ กระบวนการ การดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารยุคใหม่ควรมีทักษะทั้งสาม

#### ปรัชญาของการบริหารการศึกษา

คณะศาสตราจารย์ทางวิชาการบริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา กลุ่มหนึ่งได้ประมวล ปรัชญาของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นมโนทัศน์สำหรับประเทศไว้ในรายงานของ Nation Conference of Professors of Educational Administration เมื่อ พ.ศ. 2494 ดังนี้

1. การใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารต้องใช้วิธีการแห่งปัญญาในการ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อมีปัญหาควรทำการศึกษา วิเคราะห์ปัญหาและใช้ความฉลาดไหวพริบของ ผู้ร่วมงานมาช่วยคิดแก้ปัญหาภาระหน้าที่หลักของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน คือ การ วินิจฉัยสั่งการ เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ ต้องแก้ไขปัญหาให้สำเร็จด้วยความราบรื่น

2. การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นคณะเป็นสิ่งจำเป็น ผู้บริหารควรใช้บุคลากรหลาย ฝ่ายช่วยกันทำงานและแก้ปัญหา ให้บุคลากรหลาย ๆ กลุ่ม คือ เปิดให้บุคคลจำนวนมาก หรือ บุคคลหลาย ๆ คนของกลุ่ม เข้าร่วมในการกระทำ และจะทำงานตามลำพัง เก่งอยู่คนเดียวไม่ได้ หมายถึง คุณค่าเกี่ยวกับความประพฤติของสังคม กริยาวาจาที่ควรประพฤติ ความประพฤติถูกผิดหรือ ดีชั่ว ซึ่งคนในหมู่กำหนดนิยมขึ้นไว้ ว่าเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความสูงความเจริญแห่งวิถีชีวิตเพื่อสังคม และ ธรรมในระดับศีล ศีลธรรม (moral) หมายถึงความประพฤติที่ดีที่ชอบ เป็นไปตามข้อบัญญัติที่กำหนด เป็นทางปฏิบัติ เป้าหมายปลายทางดังกล่าวไม่สามารถทำได้จากผู้บริหารคนเดียว ต้องอาศัยพลังการ กระทำของกลุ่มและความร่วมมือร่วมใจอันดีต่อกันของบุคลากรในกลุ่มด้วย

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน อย่าเก่งอยู่คนเดียว คณะรองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระ หัวหน้างานเขาจะทิ้งหรือปล่อยให้ท่านเก่งไปคนเดียว งานต่าง ๆ จะมีโอกาส ล้มเหลวไม่พัฒนา หรือขาดความร่วมมือร่วมใจ เป็นผู้บริหารต้องให้การยอมรับคณะผู้ร่วมงาน

ให้คณะผู้ร่วมงานรับผิดชอบทำงานของโรงเรียนร่วมกันเป็นคณะ ให้คิดร่วมกัน ทำงานร่วมกัน จะเกิดความรับผิดชอบเกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จด้วยความราบรื่น

3. การยอมรับนับถือในปัจเจกบุคคล (Respect for the individual) ปัจเจกบุคคล คือ บุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน คำว่า Individual ศัพท์บัญญัติฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ใช้ปัจเจกบุคคล ซึ่งไม่คุ้นหู การยอมรับนับถือในบุคคลแต่ละคน คือ พื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือในบุคลิกภาพความเป็นมนุษย์ของผู้ร่วมงาน ว่าแต่ละคนแตกต่างกัน ผู้บริหารต้องเคารพความเป็นบุคคลของแต่ละคน ซึ่งแตกต่างกัน โดยต้องให้ความยอมรับนับถือในความคิด ความเห็น ความสามารถ พฤติกรรมและธรรมชาติของบุคคลผู้ร่วมงาน ซึ่งมีความแตกต่างกัน การทำงานร่วมกัน การติดตามงาน การนิเทศงาน ต้องคำนึงถึง และยอมรับในปัจเจกบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ต้องยอมรับนับถือในคณะผู้ร่วมงาน และผู้มาเกี่ยวข้องในงานว่าแต่ละคนมีอุปนิสัย บุคลิกภาพ ความสามารถหรือศักยภาพ แตกต่างกัน เมื่อผู้บริหารยอมรับนับถือว่าในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันแล้ว การบริหารงานบุคคล การเอาคนมาใช้งาน จะพิจารณาองค์ประกอบขององค์กร และกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน จัดให้คณะผู้ร่วมงานได้รับผิดชอบได้ทำงานตามความรู้ ความสามารถเพื่อโรงเรียน การใช้คนควรกระจายงานให้คนซึ่งมีความแตกต่างกัน ตามความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ให้ช่วยกันทำงาน

4. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กร (Functional social Organization) องค์กรสังคม ย่อมมีบทบาทและหน้าที่ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จะต้องยึดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ของการจัดการศึกษาเป็นหลัก การบริหารโรงเรียนจะไม่มี ความหมาย ถ้าคณะผู้บริหารไม่รับบทบาทและหน้าที่ว่าจะบริหารโรงเรียนเพื่อสนอง “ความมุ่งหมายในแผนการศึกษาแห่งชาติ” และ “จุดหมาย” “หลักการ” ของหลักสูตร อย่างไรก็ตาม ในฐานะผู้นำ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง การกำหนดที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรทุกคนรู้หน้าที่คือการกำหนดเป้าหมายปลายทางหรือจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อนำโรงเรียนไปสู่จุดหมาย

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ย่อมจัดหน่วยงาน จัดองค์กร เพื่อมุ่งหวังให้งานสำเร็จ การจัดองค์กรมีความแตกต่างกันไปตามสภาพของโรงเรียน จะจัดหน่วยงานให้เลอเลิศตามอุดมคติอย่างไรก็ตาม ถ้าคณะผู้ร่วมงานไม่รับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ก็ไม่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายปลายทางที่สมบูรณ์ได้ มีข้อคิดว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของการจัด องค์กร อย่าถือเป็นกฎเกณฑ์ตายตัวแก้ไขปรับปรุงไม่ได้ ควรจะให้สามารถเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ตลอดเวลา

5. ผู้บริหารคือเครื่องมือของกลุ่ม (Administrator a group instrument) การบริหารโรงเรียนเพื่อให้บรรลุจุดหมาย จะต้องรับบทบาทหน้าที่ จะต้องมีความสอดคล้องกับความเห็น ความสนใจผลประโยชน์ และความต้องการของกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือว่าตนเองเป็นเพียงตัวแทนของกลุ่มผู้ทำหน้าที่ประสานประโยชน์คณะบุคคลในโรงเรียน เพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่างๆบรรลุจุดหมายได้ผลดีและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความเชื่อในหลักการเบื้องต้นว่าตนเองเป็นผู้นำของกลุ่ม เป็นเครื่องมือของกลุ่ม มีภาระหน้าที่อำนวยความสะดวก ให้บริการรับใช้กลุ่ม

และประสานประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเรียบร้อยเป็นไปตามวิถีทางที่ดี และให้บรรลุจุดหมายและหลักการของหลักสูตร ซึ่งเป็นเป้าหมายปลายทางที่กำหนดไว้

6. มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร (freedom of communication) เสรีภาพ แปลว่า “ความมีเสรี” เสรี พจนานุกรมฯ แปลว่า มีสิทธิที่จะทำอะไรก็ได้โดยไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น มีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร หมายถึงมีเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มีเสรีมี ลักษณะการเปิดโอกาสการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจต่อกันโดยมีความแพร่กระจายกระทำอย่าง สม่ำเสมอ ให้อีกไปทั่วทั้งโรงเรียนและสาธารณชน เพื่อความเข้าใจกันดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน นอกโรงเรียน การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องเป็นขบวนการไม่ตรีสองทาง (a two - way process) คือ ทั้งรับและให้ความคิด และข่าวสารซึ่งกันและกันให้ทุกคนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องกำหนดระบบของการติดต่อสื่อสาร หลายช่องทางและหลายรูปแบบจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าพบและทำความเข้าใจได้ทุกเมื่อ จะต้องเป็นผู้ให้และผู้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทั้งในและนอกโรงเรียน จะต้องมีระบบการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ จะช่วยความเข้าใจอันดี ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อโรงเรียน และจะช่วยขจัดความไม่ เข้าใจกัน ความลำเอียงและอคติที่ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้หลายทาง การดำเนินงานดังกล่าวนี้ นั้น คือ งานประชาสัมพันธ์โรงเรียนชุมชนในอุดมคติ

7. ผู้บริหารในฐานะผู้นำ (Administrator as leader) ผู้บริหารโรงเรียนเป็น ตัว จักสำคัญที่จะกระตุ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อดำเนินกิจกรรมการบริหารโรงเรียนให้บรรลุ เป้าหมายปลายทาง การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องถือว่า ตนเป็นผู้นำ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา แบบเจ้านายผู้ทรงอำนาจ ในฐานะผู้นำ จะต้องเป็นตัวแทนของกลุ่ม ผู้ควบคุมดูแลงานการบริหาร ผู้ประสานประโยชน์ให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานให้โรงเรียน ได้ประสิทธิผลสูงสุดและมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำจะต้องเป็นผู้นำในการวางแผน ติดตามดูแลกำกับ การเสริมพลังผู้ร่วมงาน และประเมินผลงานในทางของโรงเรียนบรรลุจุดหมาย ตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีชีวิตชีวาและทนทาน มีความสามารถในการบริหารงานและตัดสินใจสิ่งการมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบสูงและเป็นผู้มีความฉลาดไหวพริบดี

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้นำของนักการศึกษา เป็นผู้นำของ คณะครู ฉะนั้นจะต้องสามารถนิเทศงานการศึกษา ต้องสามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุน การ ทำงานของครูด้านการเรียนการสอนได้ดี และผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำนั้นไม่มีทางหลีกเลี่ยงภาวะ ผู้นำ อันเป็นที่คาดหวังของกลุ่มว่า จะต้องเป็นผู้นำของครูที่ดี คือ เป็นครูที่ดีท่ามกลางครูทั้งหลาย

8. ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะนักการศึกษา (Administrator as educator) ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำของครูในโรงเรียนนั้น ตัวเองจะต้องเป็นครูที่ดีด้วยการบริหารโรงเรียนให้ บรรลุผลสำเร็จทางการศึกษานั้น คือ เป้าประสงค์ของการบริหาร ภารกิจมูลฐานของผู้บริหาร การศึกษาก็คือ เป็นผู้นำการบริหารการใช้หลักสูตรให้สัมฤทธิ์ผล

ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนที่ดี จะต้องถือว่าตนเอง คือ นักการศึกษา ผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ความเป็นครูที่ดี จะต้องปฏิบัติและวางตนอย่างนักการศึกษา เป็นผู้ใฝ่ใจใน การศึกษา หาความรู้ ให้เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการศึกษาต่างๆไปของวิชาชีพครู คือ

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นครูที่ดี และต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องราวของการบริหาร อย่างถ่องแท้ด้วย

9. การอุทิศประโยชน์ในการจัดการศึกษาเพื่อให้สังคมดีขึ้น (Dedication of Public education to community betterment) แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร คือ “การศึกษา เพื่อพัฒนาชีวิตเพื่อที่ทำประโยชน์ต่อสังคม” อบรมสั่งสอนเยาวชน ให้พัฒนาตนเป็นสมาชิกที่ดีของ มนุษยชาติ พัฒนาอาชีพด้านความรู้ความสามารถให้เป็นสมาชิกที่ดีของการอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ เยาวชนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้เสียสละ มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความสำนึกในการรับใช้สังคม จัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาสังคมประชาธิปไตยให้ดีขึ้นในทุก วิถีทาง

นักการศึกษาที่มีแนวคิดพื้นฐานว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการศึกษาในสังคม ประชาธิปไตยนั้น จะไม่ต้องจำกัดตัวเองอยู่แต่ในโรงเรียน หรือเพียงควบคุมดูแลแต่งงานในโรงเรียนของ ตนเท่านั้น จะต้องมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียนอื่น ชุมชน และสังคมที่ดีกว่าให้สังคมโดยรวมดีขึ้น มีส่วนร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชนและสังคม ตลอดจนอนุรักษ์และส่งเสริมสิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม ของชุมชน นักการศึกษาที่มีความเชื่อพื้นฐานนี้ และกล่าวยืนยันว่าโรงเรียนควรจะเป็นผู้ทำหน้าที่ช่วย แก้ไขเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาชุมชนเพื่อให้ชุมชนสังคมดีขึ้น

10. บูรณาการรวมหน่วยในการจัดการศึกษาระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (School-Community integration in education) คำว่า Integration มีความหมายว่า “ความสมบูรณ์” ปริญญาจารย์นักการศึกษาผู้ยิ่งใหญ่ของไทย ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ท่านบัญญัติให้ใช้ “บูรณา การ” นักการศึกษาไทยใช้จนติดปาก แต่ไม่มีคำศัพท์นี้ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน มีแต่คำ ว่า “บูรณาภาพ” แปลว่า “ความครบถ้วนบริบูรณ์” และ “บูรณาการรวมหน่วย” ศัพท์บัญญัติราช บัณฑิตยสถาน แปล Integration ว่าบูรณาการรวมหน่วย ให้ความหมายไว้ว่า “การนำหน่วยที่ แยกกันรวมเข้าเป็นหนึ่งอันเดียวกัน”

ในการจัดการเรียนการสอน ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี ท่านได้เขียน หนังสือความรู้สำหรับครู เรื่อง บูรณาการให้ครูจัดการเรียนการสอน สอนให้นักเรียนมีบูรณาการและ การบริหารการใช้หลักสูตรในแง่บูรณาการ ในแง่ของปรัชญาการบริหารการศึกษา ศัพท์คำเดียวกันนี้ หมายถึง การที่โรงเรียนและชุมชนจะช่วยให้เกิดการบูรณาการรวมหน่วย คือ ทั้งโรงเรียนและชุมชน ควรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันในการจัดการศึกษา

จากข้อ 9 การศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมให้ดีขึ้นนั้น เป็นเพียงส่วนหนึ่งของ กระบวนการทางการศึกษาของสังคม โรงเรียนจึงควรมีส่วนสำคัญในการร่วมกิจกรรมกับสถาบันอื่นใน สังคมเพื่อเป็นการร่วมมือทางการศึกษา เป็นบูรณาการรวมหน่วย คือ การนำหน่วยต่างๆ ในชุมชน มาร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันละกัน เพื่อการศึกษาของสังคม ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้ประสานงาน ประสานน้ำใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในการดำเนินงานทางการศึกษาให้ชุมชนช่วยเหลือโรงเรียนเพื่อ ชุมชนและสังคม

โรงเรียนและชุมชนมีหลักการพื้นฐานของผลประโยชน์ร่วมกัน จึงควรจะต้อง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฉะนั้นในการบริหารการใช้หลักสูตร การพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารจะต้องหา วิธีการสร้างหลักสูตร ใช้หลักสูตรเพื่อชุมชน และใช้ประโยชน์ทรัพยากรของโรงเรียน ทรัพยากรชุมชน

ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการศึกษา การพัฒนาชุมชน และให้ทุกหน่วยมีส่วนช่วยในการพัฒนาเยาวชนของชุมชนเพื่อพัฒนาชีวิตเยาวชนที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมตามที่สังคมต้องการ

11. การประเมินค่าการบริหารสองทาง (Two-fold evaluation of Administration) การประเมินค่า กิจกรรมการบริหารการศึกษา โดยส่วนรวมทั่วไปจะต้องประเมินทั้งวิธีการหรือกระบวนการบริหารกับผลผลิตหรือผลสำเร็จที่ได้จากการบริหาร ซึ่งทั้งสองทางดังกล่าว ไม่สามารถจะประเมินแยกกันได้ เพราะผลสำเร็จจากการบริหารจะออกมาในลักษณะใดขึ้นอยู่กับทั้งกระบวนการแลผลผลิตที่ได้

การบริหารจะต้องทำการประเมินผลงานของตนเองอยู่เสมอ ผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานเป็นอย่างไร การดำเนินการมีปัญหาและอุปสรรคหรือไม่ ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานเป็นอย่างไร การประเมินจะต้องกระทำทั้งสองทาง ไปด้วยพร้อมกัน คือ ประเมินวิธีการหรือกระบวนการพร้อมๆกันไปกับการประเมินผลสำเร็จของงาน

วิธีการเก็บผลผลิต เป็นมรรคเป็นผลซึ่งกันและกัน การประเมินค่าการบริหารต้องประเมินทั้งสองทางไม่ควรแยกกันประเมิน การประเมินแต่ผลที่ได้เพียงอย่างเดียวผู้บริหารการศึกษาเขาไม่ทำกัน

12. ความซื่อสัตย์มั่นคงและความรับผิดชอบในวิชาชีพ (Professional integrity and Responsibility) นักการศึกษาที่มีความเชื่อพื้นฐานว่า ผู้บริหารการศึกษาที่พึงปรารถยานั้น จะต้องมีความซื่อสัตย์มั่นคงและมีความรับผิดชอบในวิชาชีพ ควรเป็นผู้มีหน้าที่บริหารการศึกษาเพื่อรับใช้สังคมตามที่สังคมต้องการ มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อวิชาชีพทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม ไม่ทำความเสื่อมเสีย ทำความัวหมองให้ผู้ร่วมงาน หรือทำให้สังคมเหยียดหยามวิชาชีพของนักบริหาร และจะต้องรักษาไว้ซึ่งวินัยของผู้บริหารในสังคมส่วนรวม

ความเชื่อพื้นฐานนี้ เป็นเครื่องชี้วัดว่า งานการบริหารโรงเรียนจะต้องมีการพัฒนาผู้บริหาร การพัฒนาควรมาจากความร่วมมือของราชการและสถาบันวิชาชีพ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้บริหารที่ดีได้นั้นจะต้องมีการเตรียมตัว ได้ศึกษาด้านการบริหารมาโดยตรง หรือได้ศึกษาด้านการศึกษาและอย่างน้อยผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร และระหว่างเป็นผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เมื่อเป็นผู้บริหารโรงเรียนแล้วจะต้องมีหน้าที่โดยวิชาชีพรับใช้สังคม เพื่ออุทิศตนทำประโยชน์ให้โรงเรียนและสังคมส่วนรวมต่อไป

13. พัฒนาคนในวิชาชีพเป็นสิ่งจำเป็น (Necessity for Professional Growth) ผู้บริหารการศึกษา จะต้องพัฒนาตน ขวนขวายหาความรู้ใส่ตนอยู่เสมอ แสวงหาประสบการณ์ พัฒนาความรู้ ความสามารถเพื่อให้การบริหารงานของตนพัฒนาขึ้น ในปัจจุบันงานด้านการบริหารการศึกษามีมากขึ้น โลกมีความสับสนและสลับซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านวิชาการทั่วไปและด้านความชำนาญงานในสายงานตนเอง เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ มีความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานวิชาชีพผู้บริหารให้เกิดผลดีสูงสุด

นักบริหารการศึกษามีความเชื่อมั่นในหลักการว่า ในการพัฒนาการศึกษานั้น ผู้บริหารมีความสำคัญ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนมีความสำคัญต่อสังคมมาก จึงควรมีการพัฒนา เพื่อให้เป็นผู้บริหารที่ดี มีความเจริญเติบโตในวิชาชีพ การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเพื่อ



เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนประสบการณ์ ในการบริหารจะต้องมีการดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆอยู่ตลอดเวลาที่เป็นผู้บริหาร

#### บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวัง (Expectation) ต่อการแสดงบทบาทให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Position) ของผู้บริหารการศึกษาในระดับต่างๆ ซึ่งแต่ละระดับจะมีบทบาทแตกต่างกันตามสถานภาพ (Status) ของแต่ละตำแหน่ง อย่างไรก็ตามบทบาทของผู้บริหารจะมีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน

Knezevich (1984 : 16-18) เสนอว่าผู้บริหารหรือผู้นำทางการศึกษาควรมีบทบาทต่างๆ ในการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ทำหน้าที่ชี้แจง ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (Planning Programming Budgeting System : Objective/Results : MBO/R)
2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst) มีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมรวมของมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planning) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จัดเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision-Maker) เป็นผู้รอบรู้วิธีเทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ มีความเข้าใจพลวัตรขององค์การและพฤติกรรมองค์การ
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน จะเปลี่ยนอะไร อย่างไร ควรเปลี่ยนสถานการณ์ใดเมื่อไร
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) มีความเข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน การผสมสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) สามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน การสื่อสารเพื่อการสื่อสาร สามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict Manager) ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ต้องเข้าใจถึงสาเหตุสามารถต่อรองไกลเกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้สามารถเข้าใจปัญหาวิจฉัยและแก้ปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) สามารถวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องเข้าใจ นำทฤษฎีบริหารมาใช้

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง การพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) มีเทคนิคในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรองประเมินผลงานและปฏิบัติการ

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) มีความสามารถบริหารการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาทรัพยากร สนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) สามารถประเมินความต้องการ การประเมินระบบวิธีการทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) มีทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้และเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) มีความสามารถในพิธีการต่างๆในสังคม

#### ภาระหน้าที่การบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย

ตามกฎกระทรวงซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545)

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ มีภาระหน้าที่ 17 อย่างด้วยกันคือ
  - 1.1 การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น
  - 1.2 การวางแผนงานด้านวิชาการ
  - 1.3 การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
  - 1.4 การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
  - 1.5 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.6 การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
  - 1.8 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
  - 1.9 การนิเทศการศึกษา
  - 1.10 การแนะแนว
  - 1.11 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - 1.12 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
  - 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
  - 1.14 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา



- 1.15 การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
- 1.16 การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
- 1.17 การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
2. ด้านการบริหารงานงบประมาณมีภาระหน้าที่ 22 อย่างด้วยกันคือ
  - 2.1 การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วแต่กรณี
  - 2.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
  - 2.3 การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
  - 2.4 การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 2.5 การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
  - 2.6 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
  - 2.7 การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
  - 2.8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.9 การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.10 การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 2.11 การวางแผนพัสดุ
  - 2.12 การกำหนดรูปแบบรายการ หรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือสิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
  - 2.13 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ
  - 2.14 การจัดหาพัสดุ
  - 2.15 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
  - 2.16 การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน
  - 2.17 การเบิกเงินจากคลัง
  - 2.18 การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน
  - 2.19 การนำเงินส่งคลัง
  - 2.20 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 2.21 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 2.22 การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
3. ด้านการบริหารงานบุคคล มีภาระหน้าที่ 20 อย่างด้วยกันคือ
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.4 การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.5 การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.6 การลาทุกประเภท

- 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.8 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.9 การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- 3.10 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
- 3.11 การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
- 3.12 การออกจากราชการ
- 3.13 การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
- 3.14 การจัดทำ บัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทาน  
เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 3.15 การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.16 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.17 การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.18 การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.19 การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
- 3.20 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น
4. ด้านการบริหารทั่วไป มีภาระหน้าที่ 21 อย่างด้วยกันคือ
  - 4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
  - 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.3 การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
  - 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
  - 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 4.8 การดำเนินงานธุรการ
  - 4.9 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.10 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
  - 4.11 การรับนักเรียน
  - 4.12 การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
  - 4.13 การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
  - 4.14 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
  - 4.15 การทัศนศึกษา
  - 4.16 งานกิจการนักเรียน
  - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
  - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น (ท) การรายงานผลการปฏิบัติงาน

4.20 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

4.21 แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มาของเกณฑ์

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์สินค้าอุปโภคบริโภคเครื่องใช้ไฟฟ้าตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์

ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาโดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับ

แนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง

MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์ที่สำคัญอย่างยิ่งของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และทักษะเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรธุรกิจองค์กรการศึกษาและองค์กรด้านสาธารณสุขรวมถึงหน่วยงานราชการและหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลก ในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก (ตัวอย่างดังตารางที่ 1)

ตาราง 1 ตัวอย่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

ประเทศ	ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)	ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล
แคนาดา	Canada Awards for Excellence (CAE)	1984
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
มาเลเซีย	Prime Minister Quality Award (PMQA)	1991
สหราชอาณาจักร	UK Business Excellence Award	1994
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทยและสอดคล้องกับวิสัยปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการ เทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลคุณภาพระดับสูงสุดในหลายประเทศ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์การภาครัฐมีกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

#### วัตถุประสงค์ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงาน สู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเองและเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

#### รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

##### เส้นทางรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เป็นรางวัลที่มอบให้กับหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีผลดำเนินการปรับปรุงองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างโดดเด่น

การดำเนินการที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน และเมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award)

ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติสร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงทีละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการใดพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องจนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดและพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไปได้

## ประโยชน์ต่อสวนราชการ

สวนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของสวนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของสวนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าสวนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

สวนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของสวนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของสวนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

สวนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความนิยมนิยมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของสวนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสวนราชการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่สวนราชการอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สวนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการและผลลัพธ์การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยทำให้สวนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบบริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เกณฑ์ PMQA เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของสวนราชการได้แก่

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

คำถามเหล่านี้ผู้โยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวการตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยทำให้สวนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็ง

และโอกาสในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิผล รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ท้ายที่สุดแล้วส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

1. ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
2. ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
3. มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการและ
4. บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (Check List) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

#### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินและการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

#### 2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้นส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้เนื่องจาก

1) เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

2) เกณฑ์มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุนให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่นกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรมการเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดและประเภทของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน และมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ



การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ปรับใช้ได้และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดยลดความจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งมั่นที่แน่วแน่และเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรมและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่หยั่งลึกอยู่ในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผลและการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆในเกณฑ์ ซึ่งความเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยนไปตามเวลา เมื่อใช้เกณฑ์นี้ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการวิธีการและตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง-Approach)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ-Deployment)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้าการเก็บและแบ่งปันความรู้รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้-Learning)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการของส่วนราชการการทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ประสานกลมกลืนกันรวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ-Integration)

### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตนเองช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าวๆของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามตามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ (ดูแนวทางการให้คะแนน)

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวน



ผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ระบบการจัดการและส่วนราชการที่หลากหลาย

### วิธีใช้เกณฑ์ฉบับนี้

ส่วนราชการสามารถใช้เกณฑ์ PMQA เพื่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีประสิทธิภาพจากการใช้เกณฑ์นี้ จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถตัดสินใจได้ว่า ควรจะปรับใช้เกณฑ์ในระดับก้าวหน้าขึ้นไปได้อย่างไร

#### 1. เริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ PMQA

อ่านคำถามในลักษณะสำคัญขององค์การเพื่อดูว่า สามารถตอบข้อคำถามได้มากน้อยเพียงใดการค้นหาคำตอบต่อข้อคำถามดังกล่าวอาจเป็นจุดเริ่มต้นของการประเมินตนเองด้วยเกณฑ์ PMQA

ศึกษาคำนิยามหลัก 11 ข้อ ของเกณฑ์ให้ละเอียด คำนิยามดังกล่าวเป็นหลักการพื้นฐานและที่มาของข้อคำถามต่างๆในเกณฑ์นี้เป็นสิ่งที่พบเห็นได้ในองค์การที่มีผลการดำเนินการที่โดดเด่น ส่วนราชการอาจจะพิจารณาว่ามีคำนิยามหลักเหล่านี้มากน้อยเพียงใดและควรปรับปรุงประเด็นใดบ้าง

ตอบคำถามที่ปรากฏในหัวข้อทั้ง 18 ข้อ เพื่อจะเพิ่มความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการของส่วนราชการ

อ่านชื่อหมวด ชื่อหัวข้อ และชื่อประเด็น เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของระบบการบริหารจัดการเพื่อผลการดำเนินการในภาพรวมส่วนราชการอาจลองพิจารณาว่า ในการดำเนินการแต่ละหมวดภายในส่วนราชการและการวัดผลการดำเนินการ ได้คำนึงถึงมิติต่างๆ ข้างต้นหรือไม่ อ่านคำถามที่ต่อจากหัวเรื่องนั้นๆ เพื่อสร้างความเข้าใจมากขึ้น

#### 2. ใช้เกณฑ์เพื่อการประเมินองค์การ

จัดทำรายละเอียดของลักษณะสำคัญขององค์การให้ครบถ้วนให้มากที่สุด ในการตอบคำถามในลักษณะสำคัญอาจสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การรวมทั้งผู้บริหารของส่วนราชการ คำตอบในลักษณะสำคัญขององค์การนี้จะใช้เพื่อการประเมินการดำเนินการในหมวดต่างๆต่อไป

ใช้ข้อคำถามในแต่ละหัวข้อเพื่อการประเมินตนเองของส่วนราชการโดยอาศัยแนวทางดังต่อไปนี้

1) กำหนดขอบข่ายของการประเมินว่าครอบคลุมทั้งส่วนราชการ หน่วยงาน หรือพื้นที่ย่อย

2) ตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวมเพื่อทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตอบข้อคำถามในแต่ละหัวข้อรวมทั้งผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องในหมวด 7

3) ประเมินผลของข้อมูลที่รวบรวมได้เปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินในแนวทางการให้คะแนนเพื่อค้นหาช่องว่างของการดำเนินการ และการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ (อาจใช้คณะกรรมการรับผิดชอบรวบรวม หรือคณะกรรมการประเมินต่างหากอีกชุดหนึ่งก็ได้) สรุปผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงเพื่อให้ผู้บริหารส่วนราชการของหน่วยงานที่ถูกประเมินรับทราบ

4) ผู้บริหารส่วนราชการร่วมกับคณะกรรมการพิจารณานำผลการประเมินและโอกาสในการปรับปรุงไปจัดทำแผนเพื่อพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องต่อไป

ในการประเมินองค์การ ส่วนราชการอาจเริ่มต้นด้วยการใช้แนวทางคำถามในเนื้อหาของข้อกำหนดโดยรวมในแต่ละหัวข้อก่อนเพื่อค้นหาว่ายังมีเรื่องใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการ ส่วนราชการควรใช้การประเมินเพื่อเสริมสร้างจุดแข็งและใช้โอกาสในการปรับปรุงในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับส่วนราชการ และเมื่อส่วนราชการพร้อมอาจยื่นขอรับการประเมินเพื่อขอรับรางวัลจาก ก.พ.ร. หรือหน่วยงานภายนอกต่อไป

#### ค่านิยมและหลักการ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (CoreValue)

#### 11 ประการดังนี้

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน
3. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการขึ้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

2) การจัดทำยุทธศาสตร์ระบบงาน และวิธีการต่างๆเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศกระตุ้นให้มินวัตกรรมสร้างความรู้และความสามารถและทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการ

4) การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จมีการพัฒนาและเรียนรู้มีนวัตกรรมและมีความคิดสร้างสรรค์

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินว่าส่วนราชการใดดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง

ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ส่วนราชการที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยีรวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

## 3. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปแนวทางที่ส่วนราชการปฏิบัติการซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 1) เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 2) มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ
- 3) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 4) มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การและ
- 5) เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมี

ความหมายแหล่งการเรียนรู้ในองค์การรวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรส่งผลดังนี้

การเรียนรู้ขององค์การส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านบริการใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุง

ใหม่

2) การลดความผิดพลาดความสูญเสียและต้นทุนที่เกี่ยวข้อง  
 3) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา

4) การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ  
 5) การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลดังนี้

1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

- 2) เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 3) สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ
- 4) มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มินวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนรวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึงการมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจมีการพัฒนาและมีความผาสุกซึ่งเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว

ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากรมีดังนี้

1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร

- 2) การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
- 3) การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร
- 4) การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและ

สนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนองและการแบ่งปันความรู้

ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ

ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสภาวะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณี การให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่คุ้มค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

#### 5. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลกซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย ใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขันคือ รอบเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญการมุ่งเน้นเรื่องเวลาทำให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วยการปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่างๆในเรื่องระบบงาน โครงสร้างองค์การคุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อมๆกัน

#### 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อภารกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการบุคลากรผู้ส่งมอบบริการสาธารณสุข เครือข่ายและชุมชนของส่วนราชการ

การวางแผนงานของส่วนราชการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต

ครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิภาพ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

#### 7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ของส่วนราชการและบุคลากรดังนั้นความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

#### 9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการและวงจรชีวิตของการบริการ

นอกจากนั้น ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็วและจัดสรรสนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ

ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิติธรรมเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” ส่วนราชการควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณีผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ



การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจสังคมและสภาพแวดล้อมภายใต้ขอบข่ายที่ส่วนราชการสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของส่วนราชการ) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าวอาจรวมถึง การพัฒนาด้านการศึกษาสุขภาพและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากรการลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติในภาครัฐราชการที่เป็นต้นแบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัววัดดังกล่าว

#### 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ผู้รับบริการ บุคลากรผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการการติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

#### 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้นคือผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการ มุ่งเน้น วิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมกัน

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการโดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันหมายถึงการอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัดตลอดจนกิจกรรมต่างๆดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน



มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมด เพื่อให้มีเกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเองมีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริงและทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

โครงสร้างของเกณฑ์

มุมมองเชิงระบบ

ภาพประกอบ 1 แสดงความสัมพันธ์ของระบบการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์การดำเนินการในหมวด 7



ภาพประกอบ 1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

ลูกศรแนวนอนตรงกลางของภาพแสดงความความเชื่อมโยงที่สำคัญอย่างยิ่งระหว่าง “กลุ่มการนำองค์การ” (หมวด 1 2 และ 3) และ “กลุ่มผลลัพธ์” (หมวด 5 6 และ 7) และ ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มทั้งสอง

ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ สามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการเป็นกลุ่มย่อย ดังนี้

(1) ลักษณะสำคัญขององค์การ บ่งบอกถึงบริบทและอธิบายวิธีการปฏิบัติการของ ส่วนราชการสภาพแวดล้อมการดำเนินการ ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการปฏิบัติการและความท้าทาย เชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม ลูกศรทิศทางเดียว จากหมวดการนำองค์การไปยังลักษณะสำคัญขององค์การแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงสำคัญของลักษณะ สำคัญขององค์การต้องเกิดจากหมวดการนำองค์การ

(2) กลุ่มการนำองค์การ (การนำองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และ การมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่ ยุทธศาสตร์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วน ราชการและสร้างความยั่งยืน จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้มีลูกศร 2 ข้างซึ่งแสดง ว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

(3) กลุ่มผลลัพธ์ (การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ) ประกอบด้วยกระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากรกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์การดำเนินการ

(4) พื้นฐานของระบบ (การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้) มีความสำคัญ อย่างยิ่งในการทำให้ส่วนราชการมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและ ความสามารถในการแข่งขันโดยระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและใช้ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพประกอบ 1 จะเห็นว่า มีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับหมวด1การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วน ราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์ การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวดแสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

ลำดับชั้นของโครงสร้างคำถาม

เกณฑ์ PMQA ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นที่ควรพิจารณาต่าง ๆ ดังนี้  
หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 18 หัวข้อ (รวม 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์การ) ซึ่งแต่ละหัวข้อมี จุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจงหัวข้อเหล่านี้แบ่งเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของข้อมูลที่ส่วนราชการต้อง อธิบาย

1) ลักษณะสำคัญขององค์การกำหนดให้อธิบายสภาพแวดล้อมของส่วน ราชการ

2) หัวข้อที่เกี่ยวกับกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดให้อธิบายกระบวนการ ในการบริหารงานของของส่วนราชการ

3) หัวข้อที่เกี่ยวกับผลลัพธ์ (หมวด 7) กำหนดให้รายงานผลลัพธ์ของการ ดำเนินการของส่วนราชการ

หมายเหตุ

หมายเหตุมีจุดประสงค์เพื่อ (1) อธิบายความหมายของคำศัพท์บางคำในเนื้อหา และข้อกำหนดที่สำคัญให้ชัดเจน (2) ให้คำแนะนำและตัวอย่างในการตอบ และ (3) ระบุความ เชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

ประเด็นที่ควรพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นที่ควรพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ขึ้นต้นด้วย ก, ข, ค ตามลำดับ)

ข้อกำหนด

ข้อกำหนดของหัวข้อเป็นคำถามหรือข้อความซึ่งแบ่งได้ 3 ระดับ

1) ข้อกำหนดพื้นฐาน เป็นประโยคคำถามที่ต่อจากหัวข้อเรื่อง (เช่น “ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิผล”)

2) ข้อกำหนดโดยรวมเป็นย่อหน้าแรกที่บรรยายไว้ได้ข้อกำหนดพื้นฐาน (เช่น “ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรเพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนและมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน”)

3) ข้อกำหนดต่างๆเป็นคำถามย่อยที่อยู่ในแต่ละประเด็นที่ควรพิจารณา

4) ข้อคำถาม ภายใต้ข้อกำหนดต่าง ๆ ประกอบด้วยคำถามย่อยที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก. (1) จะเริ่มต้นด้วยหัวข้อคำถามเป็นตัวเข้มและตามด้วยคำถามซึ่งอาจมีหลายคำถาม (นำหน้าด้วย bullet) คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์กัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถามคำถามเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องการสารสนเทศใดในการตอบข้อคำถามนั้น

เครื่องหมายดอกจัน “(\*)” ที่ปรากฏอยู่ที่ท้ายของคำถาม หมายถึง ให้ส่วนราชการตอบตามความเหมาะสมตามภารกิจของส่วนราชการนั้น

คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์การ

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การ

ส่วนที่ 2 สภาวะการณ์ขององค์การ โดยมีรายละเอียดดังตัวอย่าง

หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
1	<b>การนำองค์การ</b> 1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ 1.2 การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม	70 50	120
2	<b>การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b> 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์ 2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ	40 40	80
หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
3	<b>การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> 3.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3.2 การสร้างความผูกพัน	50 60	110
4	<b>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b> 4.1 การวัดการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ 4.2 การจัดการความรู้สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ	50 50	100
หมวดและหัวข้อต่างๆ		คะแนน	
5	<b>การมุ่งเน้นบุคลากร</b> 5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร 5.2 ความผูกพันของบุคลากร	40 50	90
6	<b>การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ</b> 6.1 กระบวนการทำงาน 6.2 ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ	60 40	100
7	<b>ผลลัพธ์การดำเนินการ</b> 7.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล 7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต 7.6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน	60 70 70 70 60 70	400
คะแนนรวม		1,000	

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเอง และการเขียนรายงานเพื่อรับการตรวจประเมินจากภายนอก ลักษณะสำคัญขององค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดที่อาจมีผลต่อการดำเนินการและผลลัพธ์ที่สำคัญของส่วนราชการ
2. ส่วนราชการอาจใช้ลักษณะสำคัญขององค์การเป็นการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศที่ขัดแย้ง มีไม่เพียงพอ หรือขาดหายไป ส่วนราชการสามารถใช้ประเด็นเหล่านี้ในการนำไปวางแผนเพื่อการปรับปรุงระบบงานในเบื้องต้นได้
3. ลักษณะสำคัญขององค์การกำหนดบริบทในการตอบข้อกำหนดในเนื้อหาของคำถามต่าง ๆ ในหมวด 1-7

สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังนี้

### ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์การ คือ ภาพรวมของส่วนราชการ สิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และความท้าทายสำคัญที่ส่วนราชการเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์การ : คุณลักษณะสำคัญของส่วนราชการคืออะไร  
ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานของส่วนราชการและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวมให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### 1.1 สภาพแวดล้อมของส่วนราชการ

##### 1) พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย

(1) พันธกิจหรือหน้าที่หลักตามกฎหมายของส่วนราชการคืออะไรบ้าง

(2) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของพันธกิจหรือหน้าที่ต่อความสำเร็จของส่วนราชการคืออะไร

(3) กลไก/วิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการส่งมอบผลผลิตและบริการตามพันธกิจคืออะไร

##### 2) วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) เป้าประสงค์วิสัยทัศน์และค่านิยมของส่วนราชการที่ได้ประกาศไว้คืออะไร

(2) สมรรถนะหลักของส่วนราชการคืออะไรและมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจของส่วนราชการ

##### 3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

(1) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในส่วนราชการเป็นอย่างไร

(2) มีการจำแนกบุคลากรออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง

(3) อะไรคือข้อกำหนดพื้นฐานด้านการศึกษสำหรับกลุ่มบุคลากรประเภทต่างๆ

(4) องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเหล่านี้มีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการคืออะไร

(5) ในการทำงานจำเป็นต้องมีข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะของส่วนราชการอะไรบ้าง

4) สินทรัพย์  
ส่วนราชการมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

5) กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ  
ส่วนราชการดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้าง

## 1.2 ความสัมพันธ์ระดับองค์การ

1) โครงสร้างองค์การ  
(1) โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลของส่วนราชการมีลักษณะอย่างไร

(2) ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการผู้บริหารส่วนราชการและส่วนราชการที่กำกับมีลักษณะเช่นใด (\*)

2) ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
(1) กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง (\*)

(2) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลผลิตต่อการบริการที่มีให้และการปฏิบัติการของส่วนราชการอย่างไร

(3) ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

3) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน

(1) ส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกัน ที่สำคัญมีหน่วยงานใดบ้างและมีบทบาทอย่างไรในระบบงานของส่วนราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการและการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

(2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมีส่วนร่วมหรือบทบาทอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่ส่วนราชการ (\*)

(3) กลไกที่สำคัญในการสื่อสารและข้อกำหนดสำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันมีอะไรบ้าง

2. สภาวการณ์ขององค์การ: สภาวการณ์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็น  
เช่นใด

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย ความได้เปรียบ  
เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ  
ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

1) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศ  
(1) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันทั้งภายในและภายนอก  
ประเทศของส่วนราชการเป็นเช่นใด ประเภทการแข่งขันและจำนวนคู่แข่งในแต่ละประเภทเป็น  
เช่นใด

(2) ประเด็นการแข่งขันคืออะไรและผลการดำเนินการปัจจุบัน  
ของส่วนราชการในประเด็นดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร

2) การเปลี่ยนแปลงด้านการแข่งขัน  
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์แข่งขัน  
ของส่วนราชการรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคือ  
อะไร (\*)

### 3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

(1) แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และเชิง  
แข่งขันในลักษณะเดียวกันมีอะไรบ้าง

(2) แหล่งข้อมูลสำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจาก  
หน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในส่วนราชการ นอกส่วนราชการและจากต่างประเทศกันมีอะไรบ้าง

(3) มีข้อจำกัดอะไร(ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

### 2.2. บริบทเชิงยุทธศาสตร์

1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์  
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์  
ของส่วนราชการในด้านพันธกิจด้านการปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและด้านบุคลากรคือ  
อะไร

### 2.3 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

#### ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

องค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ  
รวมทั้งกระบวนการประเมิน การปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง  
หมวด 1 การนำองค์การ

ในหมวดการนำองค์การ เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการสั่งการ หรือ  
ชี้้นำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระบบการกำกับดูแลองค์การ  
วิธีการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุผลด้านการปฏิบัติตามกฎหมายมีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ  
สังคมรวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



1. การนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการ: ผู้บริหารของส่วนราชการนำองค์การอย่างไร

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้บริหารทำด้วยตัวเอง ในการชี้แนะและทำให้ส่วนราชการยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการ สร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่ตรงรวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารสื่อสารกับบุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

#### 1) วิสัยทัศน์และค่านิยม

(1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม

(2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์การไปยังบุคลากรในส่วนราชการส่วนราชการหรือองค์การที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการหรือส่งมอบงานต่อกันที่สำคัญ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมของส่วนราชการอย่างไร

2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม

(1) การปฏิบัติตนของผู้บริหารของส่วนราชการได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติตามหลักนิติธรรมความโปร่งใสและความมีจริยธรรมอย่างไร

(2) ผู้บริหารของส่วนราชการได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์การเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

#### 3) การสร้างองค์การคุณภาพประกอบยั่งยืน

(1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้ส่วนราชการมีความยั่งยืน

(2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ได้อย่างไร สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ และการเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคลสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างคงเส้นคงวาและส่งเสริมการมาใช้บริการของผู้รับบริการ สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรม การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และความคล่องตัวขององค์การมีส่วนร่วมในการถ่ายทอดการเรียนรู้ระดับองค์การและการพัฒนาผู้นำในอนาคตของส่วนราชการ

### 1.2 การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ

#### 1) การสื่อสาร

(1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

(2) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ

(3) ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากรซึ่งหมายถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยเพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดีและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง

(1) ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติเพื่อให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการส่งเสริมนวัตกรรมและบรรลุวิสัยทัศน์

(2) ในการกำหนดความคาดหวังต่อผลการดำเนินการผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาถึงการสร้างความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆอย่างไร

2. การกำกับดูแลองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม: ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลของส่วนราชการ และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ให้อธิบายแนวทางที่ส่วนราชการใช้กำกับดูแลและการปรับปรุงการนำองค์การให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการสร้างความมั่นใจว่า มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 การกำกับดูแลองค์การ

#### 1) ระบบการกำกับดูแลองค์การ

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลที่สำคัญต่อไปนี้

(1.1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

(1.2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันการทุจริตและ

ประพฤติมิชอบ

(1.3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2) การประเมินผลการดำเนินการ

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารส่วนราชการรวมทั้งระบบกำกับดูแลองค์การ

(2) ผู้บริหารส่วนราชการและระบบกำกับดูแลองค์การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการนำองค์การอย่างไร

### 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและอย่างมีจริยธรรม

#### 1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในกรณีที่การบริการและการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อสังคมส่วนราชการได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อการบริการและการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร

(2) ส่วนราชการมีการเตรียมการเชิงรุกอย่างไรถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ

(3) ส่วนราชการมีกระบวนการตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่า

(4) ส่วนราชการได้มีการกำหนดกระบวนการตัววัดและเป้าประสงค์ที่สำคัญเพื่อดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการปฏิบัติงานของตนอย่างไร

## 2) การประพฤติดุปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติการทุกด้านของส่วนราชการมีการประพฤติดุปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(2) ส่วนราชการมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไร ในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติดุปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลทั่วทั้งองค์การรวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(3) องค์การมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อหลักจริยธรรม

## 2.3 ความรับผิดชอบต่องสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

### 1) ความผาสุกของสังคม

ส่วนราชการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไรรวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อมสังคมและเศรษฐกิจอย่างไร

### 2) การสนับสนุนชุมชน

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนชุมชนให้มีความเข้มแข็งแก่ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการ

(2) ชุมชนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้างส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึงวิธีการกำหนดกิจกรรมที่ส่วนราชการเข้าไปมีส่วนร่วมซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

(3) ผู้บริหารของส่วนราชการและบุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินการดังกล่าวอย่างไร

## หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ในหมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ การนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

### 1. การจัดทำยุทธศาสตร์: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำยุทธศาสตร์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงการยกระดับความสามารถในการแข่งขันผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ให้อธิบายวิธีการที่ส

วนราชการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุบบางงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของสวนราชการและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องให้สวนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

#### 1) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

(1) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนยุทธศาสตร์ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง

(2) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไรสวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

(3) กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ได้คำนึงถึงความต้องการของสวนราชการในด้านความคล่องตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการอย่างไร

#### 2) นวัตกรรม

(1) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมสวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

(2) โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของสวนราชการคืออะไร (\*)

#### 3) การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์

(1) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนาศาสตรนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

(1.1) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(1.2) ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนของสวนราชการ

(1.3) จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

และในสารสนเทศ

(1.4) ความสามารถของสวนราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไป

ปฏิบัติ

#### 4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของสวนราชการ

(1) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงานระบบงานที่สำคัญของสวนราชการมีอะไรบ้าง

(2) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตรการตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักของสวนราชการและสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร

(3) สวนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักในอนาคตของสวนราชการ

### 1.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

#### 1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้างให้  
ระบุกรอบเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์  
เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลผลิตและบริการ  
ผู้รับบริการและกลุ่มเป้าหมายผู้ส่งมอบและพันธมิตรและการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการสามารถตอบประเด็น  
ต่อไปนี้ได้อย่างไร

(1.1) ตอบสนองความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และใช้ประโยชน์จาก  
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

(1.2) ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในผลผลิตและบริการ

(1.3) ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ และโอกาส  
ในการสร้างสมรรถนะใหม่

(1.4) สร้างสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและ  
ระยะยาว

(1.5) สร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่  
สำคัญทั้งหมด

2. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ : ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุป  
แผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอด สู่การปฏิบัติ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตาม  
ความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้กับคา  
เทียบเคียงที่สำคัญให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการแผนปฏิบัติการที่  
สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการมีอะไรบ้างแผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์  
เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอะไรบ้าง

2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การ  
ปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการไปยังบุคลากรผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญเพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการบรรลุ  
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่  
สำคัญตามแผนปฏิบัติการจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) การจัดสรรทรัพยากร

(1) ส่วนราชการทำอย่างไรให้มั่นใจว่าทรัพยากรด้านงบประมาณและ  
ด้านอื่น ๆ มีพร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันใน  
ปัจจุบัน ส่วนราชการมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ

(2) ส่วนราชการจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความสำเร็จของส่วนราชการ

4) แผนด้านทรัพยากรบุคคล

แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้างแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

5) ตัววัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมให้ส่วนราชการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแผน และนำแผนปฏิบัติการใหม่ไปปฏิบัติได้โดยอย่างรวดเร็ว

2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

1) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก

2) มีอะไรบ้าง

(1) ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือของส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้และเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเทียบเคียงที่สำคัญ

(2) ส่วนราชการจะทำอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ หรือกับส่วนราชการในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความสำเร็จของส่วนราชการในระยะยาวอย่างไรรวมทั้งวิธีการในการค้นหาของสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างความสัมพันธ์ และการใช้สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1. สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์และสังเกตผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้วิธีการดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมาย

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรับฟังผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

(3) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันที่ทั้งที่และสามารถนำไปใช้ในเรื่องคุณภาพของผลผลิต บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2) สารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคต

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีตอนาคตและของคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิต บริการและการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1) ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2) วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

(3) การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไรในระยะยาว

#### 2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของคู่แข่ง/คู่เทียบ

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการอื่นที่มีต่อผลผลิตหรือการบริการที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของลักษณะงานประเภทอื่น



### 3) ความไม่พึงพอใจ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร

2. การสร้างความผูกพัน : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดผลผลิต บริการ และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 ผลผลิต การบริการ และการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1) ผลผลิตและการบริการ

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของผลผลิตและการบริการ

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ตามที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์การ) รวมทั้งวิธีการค้นหาและปรับผลผลิตและการบริการเพื่อเข้าสู่กลุ่มเป้าหมายใหม่ เพื่อดึงดูดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่รวมทั้งสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน (\*)

#### 2) การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงบริการจากส่วนราชการและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลผลิตและการบริการ

(2) รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอะไรบ้างรูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่าง

(3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 3) การจำแนกผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนผลผลิตและการบริการเพื่อจำแนกกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงมีในอนาคตประกอบการพิจารณาดังกล่าวส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มเป้าหมายใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นโดยรวม

## 2.2 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 1) การจัดการความสัมพันธ์

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ

(1.1) ให้ได้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่และเพิ่มกลุ่มผู้รับบริการ

(1.2) รักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1.3) เพิ่มความผูกพันกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับส่วนราชการ

### 2) การจัดการกับข้อร้องเรียน

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล

(2) การจัดการข้อร้องเรียนของส่วนราชการสามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลับมาและสร้างเสริมความพึงพอใจและการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างไร

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ส่วนราชการมีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการใช้ผลการวิเคราะห์และทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ : ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 การวัดผลการดำเนินการ

#### 1) ตัววัดผลการดำเนินการ

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกรวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

(2) ส่วนราชการมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้างทั้งระยะสั้นและระยะยาวตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด

(3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับส่วนราชการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม

## 2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

## 3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) ส่วนราชการมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

## 4) ความคล่องตัวของการวัดผล

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

## 1.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

### 1) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการส่วนราชการมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวนเหล่านี้อย่างไร

(2) ส่วนราชการมีการวิเคราะห์เรื่องใดเพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้

(3) ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

(4) ส่วนราชการและผู้บริหารของส่วนราชการใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ส่วนราชการดำเนินงานอยู่ (\*)

(5) คณะกรรมการกำกับดูแลส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการและความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (\*)

### 1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ

- 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
  - (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) ผลการดำเนินการในอนาคต
  - (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 1.2) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
  - (2) หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2ข) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับแก้ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- 3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม
  - (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัว 1.2) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
  - (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
  - (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ (\*)

2. การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้ง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน ให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### 2.1 ความรู้ของส่วนราชการ

- 1) การจัดการความรู้
  - (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ
    - (1.1) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
    - (1.2) ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเครือข่ายผู้ส่งมอบพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ
    - (1.3) แบ่งปันและนำวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ

(1.4) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

## 2) การเรียนรู้ระดับองค์กร

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

### 2.2 ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### 1) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการมีความแม่นยำถูกต้องและเชื่อถือได้ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

#### 2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากรเครือข่ายผู้ส่งมอบ พันธมิตรผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

#### 3) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความน่าเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย

#### 4) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ในกรณีฉุกเฉิน ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดยรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

1. สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนต่อการปฏิบัติงานและมีประสิทธิภาพ

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร เพื่อให้งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าส่วนราชการดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุน และมีความปลอดภัยต่อการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

#### 1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร

##### 1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรรวมทั้งทักษะสมรรถนะคุณวุฒิและกำลังคนในส่วนราชการจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ

## 2) บุคลากรใหม่

บุคลากรใหม่ไว้

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุและรักษา

(2) ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมองวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรที่ส่วนราชการจ้างและของชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

## 3) การทำงานให้บรรลุผล

เพื่อให้

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากร

(1) งานของส่วนราชการบรรลุผลสำเร็จ

(2) ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักของส่วนราชการ

(3) ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และการบรรลุพันธกิจ

(4) มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

## 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังที่กำลังจะเกิดขึ้น ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการบริหารอัตรากำลังความต้องการของบุคลากรและความจำเป็นของส่วนราชการเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

## 1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

## 1) สภาพแวดล้อมการทำงาน

(1) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพและความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร รวมทั้งปรับปรุงให้ดีขึ้น

(2) มีการกำหนดตัววัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานของบุคลากรและเป้าหมายในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวแต่ละเรื่องมีความแตกต่างกันสำคัญหรือไม่สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

## 2) นโยบายและสวัสดิการ

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการและนโยบายเพื่อสนับสนุนบุคลากรส่วนราชการได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการที่หลากหลายของบุคลากรตามประเภทและส่วนงานอย่างไรสิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่ส่วนราชการจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

2. ความผูกพันของบุคลากร: สอนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จในระดับสอนราชการ และระดับบุคคล

ให้อธิบายวิธีการที่สอนราชการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่สอนราชการทำให้อุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมให้สอนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 1) องค์ประกอบของความผูกพัน

สอนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามประเภทและส่วนงานของบุคลากร

#### 2) วัฒนธรรมสอนราชการ

(1) สอนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความร่วมมือของบุคลากร

(2) สอนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและมุมมองของบุคลากร

#### 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและสร้างความร่วมมือของบุคลากรอย่างไร

(2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัลการยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร

(3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของสอนราชการอย่างไร

### 2.2 การประเมินความผูกพันของบุคลากร

#### 1) การประเมินความผูกพัน

(1) สอนราชการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไรมีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรวิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละประเภทและส่วนงานของบุคลากร

(2) สอนราชการใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับส่วนราชการการขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัยและผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

#### 2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ของสอนราชการ

(1) สอนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญของสอนราชการตามที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของสอนราชการ



## 2.3 การพัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร

### 1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเองของบุคลากรหัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างไร

(2) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของส่วนราชการดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(2.1) พิจารณาถึงสมรรถนะหลักของส่วนราชการความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการของส่วนราชการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(2.2) สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการและการสร้างนวัตกรรม

(2.3) สนับสนุนให้เกิดจริยธรรมและการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม

(2.4) ปรับปรุงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(2.5) ทำให้มั่นใจว่ามีการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ

(2.6) ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

### 2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา

ส่วนราชการมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

### 3) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของหัวหน้างาน และผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

## หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลผลิตและการบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน

1. กระบวนการทำงาน: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลผลิต การบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ให้อธิบายวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อส่งมอบผลผลิตและการบริการที่สร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญของส่วนราชการให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 การจัดการกระบวนการ

#### 1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ

- (1) ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ
- (2) มีตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่ส่วนราชการใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานอะไรบ้าง
- (3) ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลผลิตและการบริการที่ส่งมอบอย่างไร

## 2) กระบวนการสนับสนุน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญของส่วนราชการมีอะไรบ้าง
  - (2) ส่วนราชการมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนการปฏิบัติการของส่วนราชการ
- ## 3) การปรับปรุงผลผลิต การบริการ และกระบวนการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลผลิตการบริการและผลการดำเนินการและลดความผิดพลาดการทำงานซ้ำและความสูญเสียของกระบวนการ

2. ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ: ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีการบริหาร จัดการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและเพื่ออนาคต

ให้อธิบายว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ดูแลความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีวิธีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ส่วนราชการตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 การควบคุมต้นทุน

#### 1) การควบคุมต้นทุน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการส่วนราชการนำเรื่องของรอบเวลาผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในการควบคุมต้นทุนกระบวนการทำงานต่างๆ
- (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสียความผิดพลาดของการให้บริการและการทำงานซ้ำรวมทั้งการลดต้นทุน การประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้น้อยที่สุด(\*)
- (3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ(\*)
- (4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

#### 1) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

- (1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่ส่วนราชการเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ส่วนราชการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร

(4) ส่วนราชการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการ

ปรับปรุงอย่างไร

(5) ส่วนราชการดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

### 2.3 การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน

#### 1) ความปลอดภัย

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้สภาพแวดล้อมการปฏิบัติการมีความปลอดภัย

(2) ระบบความปลอดภัยของส่วนราชการได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุการตรวจสอบ การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลวและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

#### 2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ามีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### 2.4 การจัดการนวัตกรรม

#### 1) การจัดการนวัตกรรม

(1) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม

(2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการวางแผนยุทธศาสตร์

(3) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

(4) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการติดตามผลของโครงการและพิจารณาปรับในเวลาที่เหมาะสมเพื่อลดความเสียหายและนำทรัพยากรไปสนับสนุนโครงการอื่นที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่า

### หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (Results)

ในหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและ

แนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่างๆรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

### 1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ

ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลตามพันธกิจเป็นอย่างไรให้สรุปผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจตามแผนปฏิบัติราชการที่สำคัญ โดยแสดงผลการดำเนินการในปัจจุบันโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แนวโน้มของผลการดำเนินการ และผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับสวนราชการหรือสวนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

#### 1.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลสวนราชการและแผนปฏิบัติการ

##### 1) ด้านผลผลิตและการบริการตามพันธกิจหลักของสวนราชการ

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการตามพันธกิจหลักของสวนราชการให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับผลการดำเนินการของคู่แข่งและ/หรือสวนราชการอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน (\*)

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการบูรณาการกับสวนราชการที่เกี่ยวข้องกันในการให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน (\*)

##### 2) ด้านการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของสวนราชการ

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักของสวนราชการ (\*)

2. ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการให้ความสำคัญเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงความพึงพอใจและการสร้างความสัมพันธ์ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลผลิตกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2.1 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### 1) ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ดังกล่าวกับระดับความพึงพอใจของคู่แข่งและ/หรือสวนราชการอื่นที่มีบริการที่คล้ายคลึงกัน (\*)

##### 2) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการให้ความสำคัญและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

### 3.1 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

#### 1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนของส่วนราชการและทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร

#### 2) บรรยาภาศการทำงาน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยาภาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัยสวัสดิภาพการบริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร

#### 3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับ ส่วนราชการและทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจของบุคลากร

#### 4) การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาผู้นำของส่วนราชการ

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการเป็นอย่างไร

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์การโดยผู้บริหารของส่วนราชการและด้านการกำกับดูแลส่วนราชการ รวมทั้ง ความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ แสดงผลลัพธ์จำแนกตามหน่วยงานของส่วนราชการ (\*)

4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ การกำกับดูแลองค์การ และความรับผิดชอบต่อสังคม

#### 1) การนำองค์การ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้บริหารของส่วนราชการ และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และ ค่านิยมสู่การปฏิบัติการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางและการทำให้เกิดการปฏิบัติการ อย่างจริงจัง

#### 2) การกำกับดูแลองค์การ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลส่วนราชการและความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอก

#### 3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่า ข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย

#### 4) การประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และจริยธรรม

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใสและมีจริยธรรม

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้บริหารของส่วนราชการและต่อระบบการกำกับดูแลส่วนราชการ

(3) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

5) สังคมและชุมชน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต: ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต มีอะไรบ้าง

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต

1) ผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน

(1) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณ และการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านการบริหารงบประมาณ

(2) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลตอบแทนจากโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินการด้านกองทุน (\*)

2) การเติบโต

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเติบโตของส่วนราชการและการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

6. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (คุณภาพ ประสิทธิภาพ ต้นทุน): ผลการดำเนินการด้านประสิทธิผลของกระบวนการและระบบปฏิบัติการ

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งผลลัพธ์ของการควบคุมคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการเตรียมพร้อม เพื่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และการจัดการนวัตกรรม แสดงผลลัพธ์จำแนกตามพันธกิจ การบริการ หรือกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (\*)

6.1 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งคุณภาพ รอบเวลาการปรับปรุงการลดต้นทุน และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ

2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของส่วนราชการในด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

## 6.2 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

### การจัดการห่วงโซ่อุปทาน

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานของส่วนราชการรวมทั้งการสนับสนุนผลการดำเนินการของส่วนราชการ

### รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยได้แก่รางวัลมัลคัมบัลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA) โดยชื่อมัลคัม บัลดริจ (Malcolm Baldrige) เป็นชื่อของเลขาธิการพาณิชย์ (secretary of Commerce) ที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1981 ถึงปี ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2524 – 2530) และเสียชีวิตด้วยอุบัติเหตุในเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1987 ด้วยเหตุผลที่บัลดริจเป็นผู้ที่มีบทบาทในการสนับสนุนให้การบริหารคุณภาพประสบความสำเร็จในประเทศสหรัฐอเมริกา และเขาสนใจเกี่ยวกับกฎหมายที่จะสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ ดังนั้นหลังจากเขาเสียชีวิตจึงเกิดกฎหมายฉบับหนึ่งขึ้นที่สนับสนุนด้านการบริหารคุณภาพ และมีการมอบรางวัลที่ชื่อว่ารางวัลมัลคัม บัลดริจเพื่อเป็นเกียรติแก่ มัลคัม บัลดริจ (Kosko. 2002)

รางวัลมัลคัม บัลดริจเป็นรางวัลประจำปีที่มีมอบให้กับองค์กรที่มีระบบการบริหารคุณภาพดีเด่น เริ่มการให้รางวัลในครั้งแรกคือปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) แต่อาจกล่าวได้ว่ารางวัลนี้เริ่มมีขึ้นในวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 (พ.ศ. 2530) ในสมัยประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน (Ronald Reagan) ได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่งขึ้นซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อของกฎหมายแห่งชาติมัลคัม บัลดริจเพื่อการพัฒนาคุณภาพ (The Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 – Public Law 100 – 107) ภายใต้การควบคุมดูแลของสมาคมควบคุมคุณภาพแห่งชาติ (The American Society of Quality Control) และสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (The National Institute of Standards and Technology) จึงอาจกล่าวได้ว่ารางวัลมัลคัมบัลดริจได้รับการก่อตั้งและสนับสนุนโดยรัฐบาลเพื่อการพัฒนาทางคุณภาพและผลผลิตขององค์กรในชาติประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้คือ (Schmidt. 1998)

1. ช่วยสนับสนุนให้องค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกาพัฒนาคุณภาพและผลผลิต โดยการลดต้นทุนและเพิ่มผลกำไร
2. จัดทำแนวปฏิบัติและทางเลือกสำหรับองค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรมทั้งภาครัฐและเอกชนในการประเมินประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพขององค์กรตน
3. ให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นแบบอย่างขององค์กรอื่นๆ
4. เผยแพร่และขยายกลุ่มเป้าหมายไปสู่องค์กรต่าง ๆ ทั่วประเทศสหรัฐอเมริกาในการที่จะบริหารงานให้เกิดคุณภาพ และประชาสัมพันธ์ผลดีที่เกิดแก่องค์กรที่มีคุณภาพตามแบบอย่างขององค์กรที่ได้รับรางวัล

ในแต่ละปีจะมีองค์กรที่ผ่านการพิจารณาได้รับรางวัลมากกว่า 1 องค์กรอาจถึง 5 องค์กรโดยได้รับจากประธานาธิบดีของประเทศสหรัฐอเมริกา สำหรับองค์กรที่มีสิทธิในการสมัครขอรับการประเมินต้องมีสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา หรือเป็นสาขาย่อย



หรืออาจเป็นสาขาย่อยของบริษัทข้ามชาติที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ในการพิจารณาให้รางวัลจะแยกเป็น 3 รางวัลสำหรับองค์กรเพื่อการผลิต (manufacturing companies) องค์กรเพื่อให้บริการ (service companies) และองค์กรขนาดเล็ก (small business หมายถึงองค์กรที่มีพนักงานเต็มเวลาไม่เกิน 500 คน) ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 (พ.ศ. 2542) ได้เพิ่มรางวัลสำหรับองค์กรทางด้านการศึกษา (education) และองค์กรเพื่อสุขภาพ (health care) โดยการให้รางวัลมิได้จำกัดจำนวนของรางวัล หากองค์กรใดผ่านเกณฑ์การประเมินตามที่กำหนดก็มีสิทธิ์ที่จะได้รับรางวัลในปีนั้นๆ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนสำหรับการประเมินผู้ขอรับรางวัลมัลคัม บัลดริจได้มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์เป็นระยะ ในสมัยแรกการพิจารณามุ่งเน้นการประเมินผลด้านวิธีการบริหาร การดำเนินงานขององค์กร โดยการพิจารณาที่การดำเนินธุรกิจขององค์กรมาใช้วิธีการเช่นไร เช่นพิจารณาที่การวางแผน การบริหารทรัพยากรบุคคล และวิธีการบริหาร จนถึงปี ค.ศ. 1997 (พ.ศ. 2540) แนวทางการพิจารณาเพื่อประเมินผลการให้รางวัลได้พิจารณาการดำเนินงานทุกด้านขององค์กร เพราะการดำเนินธุรกิจได้รับผลกระทบจากสภาพภายนอกและต้องเปลี่ยนแปลงตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายนอก โดยปัจจุบันแนวทางการประเมินได้มุ่งเน้นที่ผลผลิตขององค์กรในสวนการประเมินด้านที่ 7.0 ซึ่งได้มีการเพิ่มเติมจากเกณฑ์การประเมินผลเดิม ดังนั้นในปัจจุบันการพิจารณาประเมินผลผู้ขอรับรางวัลมัลคัม บัลดริจจึงพิจารณาประเมิน 7 ด้านที่แบ่งได้เป็น 2 ส่วนคือ

1. ร้อยละ 40 ของการประเมินผลพิจารณาถึงผลการพัฒนาขององค์กร เช่น การเงิน ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและการบริการ เป็นต้น โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น คือองค์กรพัฒนาขึ้นจากเดิมอย่างไรและสิ่งที่พัฒนานั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพในภาพรวมอย่างไร

2. ร้อยละ 60 ของการประเมินผล พิจารณาวิธีการดำเนินงานขององค์กรโดยการพิจารณาว่าองค์กรวางแผนอย่างไร มีการวัดและประเมินผลอย่างไร การอบรม การควบคุม และมีกระบวนการอย่างไร โดยพิจารณาว่าปัจจุบันองค์กรได้กระทำอย่างไรและมีแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงเช่นไร

แนวทางการพิจารณาประเมินผลจำแนกเป็น 7 ด้าน โดยด้านที่ 1-6 เป็นการประเมินการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 60) และด้านที่ 7.0 เป็นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร (ร้อยละ 40) ซึ่งแต่ละด้านมีคะแนนแตกต่างกันดังนี้ (นิตย สัมมาพันธ์. 2546 : 24)

1. ภาวะผู้นำ (leadership) 120 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้
  - 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร 80คะแนน
  - 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมืองดี 40 คะแนน
2. การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) 80 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้
  - 2.1 การพัฒนากลยุทธ์ 40 คะแนน
  - 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 40 คะแนน
3. ความมุ่งมั่นด้านลูกค้าและการตลาด (customer and market focus) 110 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณาดังนี้
  - 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด 50 คะแนน
  - 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า 60 คะแนน

4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (information and analysis) 80 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร 40 คะแนน
  - 4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ 40 คะแนน
5. การพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource development and management) 100 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 5.1 ระบบงาน 40 คะแนน
  - 5.2 การศึกษาการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน 30 คะแนน
  - 5.3 ความผูกพันและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน 30 คะแนน
6. การจัดการกระบวนการ (process management) 110 คะแนน มีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการบริการ 60 คะแนน
  - 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ 30 คะแนน
  - 6.3 กระบวนการสนับสนุน 20 คะแนน
7. ผลการดำเนินงาน (business results) 400 คะแนนมีขอบข่ายการพิจารณา ดังนี้
  - 7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 140 คะแนน
  - 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด 80 คะแนน
  - 7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล 100 คะแนน
  - 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กร 80 คะแนน

จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรที่ได้รับรางวัลมัลด์คัม บัลดริจในระยะ 17 ปีที่ผ่านมา พบว่ามีลักษณะ 8 ประการที่องค์กรที่ได้รับรางวัลมีความมุ่งมั่นพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยลักษณะ 8 ประการดังกล่าวได้แก่ (Hodgetts. 2005)

1. มีการสร้างวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ (vision of quality) ขึ้นในองค์กรและใช้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเพื่อวางแผนงานด้านคุณภาพ
2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านคุณภาพตั้งแต่เริ่มต้น
3. มุ่งเน้นที่ความต้องการของลูกค้า โดยคำนึงถึงวิธีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า
4. มีการวางแผนสำหรับงานคุณภาพ กำหนดเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้เพื่อไ้บรรลุเป้าหมายตามแผนในระยะเวลาที่กำหนด และพบว่าเทคนิคที่นิยมใช้มากที่สุดจำนวน 2 เทคนิคได้แก่เทคนิคซิกซิกมาและเทคนิคการเทียบเคียงประสิทธิภาพ (benchmarking)
5. อบรมพนักงานใหม่มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือและกระบวนการทางสถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ (statistical process control, SPC) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
6. มุ่งพัฒนาให้พนักงานขององค์กรแสดงศักยภาพด้านความสามารถอย่างเต็มที่ (empower employees)
7. สร้างแรงจูงใจแก่พนักงานโดยการชื่นชมและให้รางวัลแก่พนักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ
8. มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่สิ่งที่ดีกว่าและท้าทาย

## รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)

### ความเป็นมารางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

### เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

### เจตนารมณ์

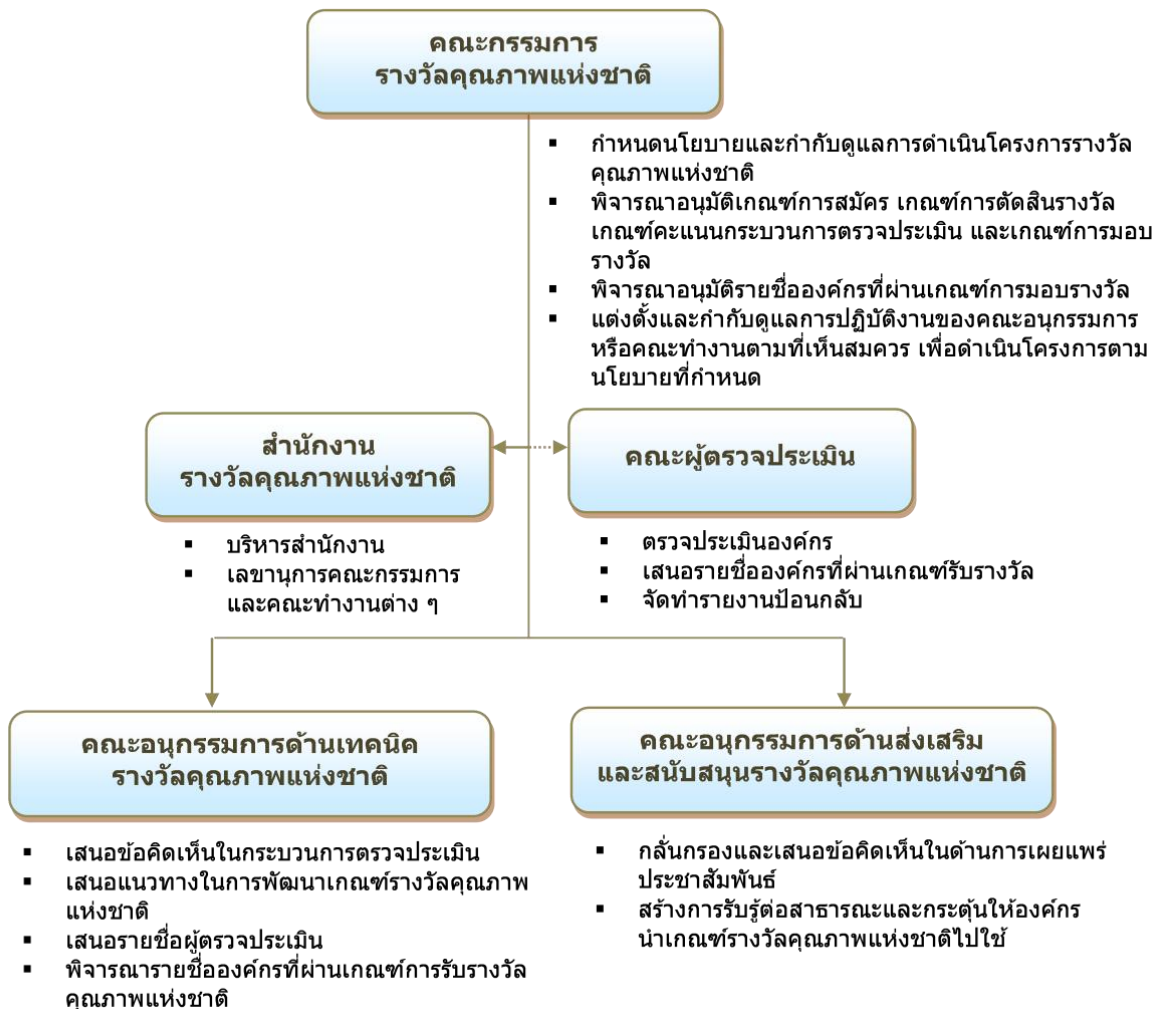
1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

### ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธการและ

เป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสดึงเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน



ภาพประกอบ 2 ผังการบริหารงาน



### ภาพประกอบ 3 ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์ : ซอฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย : รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ : ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กรซอฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้งช่องหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เจตจำนงของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญ 3 ประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
2. ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้และบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเพื่อการสร้างโอกาสในการเรียนรู้

เป้าประสงค์ของเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

1. การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
3. การปรับปรุงและการเรียนรู้ขององค์กร
4. การเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากร

#### กรอบความคิดของเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถใช้สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็  
 องค์กรขนาดใดหรืออยู่ในธุรกิจใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถ  
 ในการแข่งขัน การสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงาน กระบวนการ  
 การตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เกณฑ์ให้มุมมองโดยภาพรวมว่าองค์กรอยู่ระดับ  
 ไດและจำเป็นต้องเคลื่อนไปสู่ระดับใด

เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบส่วนต่างๆ ของระบบบริหารจัดการองค์กรและ  
 ปรับปรุงกระบวนการตลอดจนผลลัพธ์ โดยที่มีมุมมองขององค์กรในภาพรวม

เกณฑ์ประกอบด้วยชุดคำถามตามมุมมองที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร 7 หมวด  
 ได้แก่

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์

คำถามเหล่านี้ร่วมกันเป็นกรอบการบริหารจัดการที่แสดงเอกลักษณ์ซึ่งบูรณาการผลการ  
 ดำเนินการขององค์กร การตอบคำถามของเกณฑ์จะช่วยให้องค์กรสร้างความสอดคล้องไปในแนวทาง  
 เดียวกันระหว่างทรัพยากรต่างๆ ระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ปรับปรุงการสื่อสาร ผลิตภาพ  
 และประสิทธิผล อีกทั้งทำให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างองค์กร

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทให้แก่วิธีการที่องค์กรปฏิบัติ สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางที่กำหนดกรอบให้แก่ระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

### การปฏิบัติการของระบบ

การปฏิบัติการของระบบประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่างๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคต

การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและตลาด



ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ซึ่งความเชื่อมโยงดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ลูกศรนี้ยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ส่วนลูกศร 2 ทิศทางนั้นแสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล

#### พื้นฐานของระบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

#### โครงสร้างเกณฑ์

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณาต่างๆ

#### หัวข้อ

หัวข้อทั้งหมดมี 17 หัวข้อ ประกอบด้วยหัวข้อที่เป็นกระบวนการ และหัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ แต่ละหัวข้อมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญ

#### ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น องค์กรจึงควรตอบคำถามตามข้อกำหนดต่างๆ ของแต่ละประเด็นพิจารณา

#### โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

1. ช่วยในการระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไปและมุ่งเน้นที่ความต้องการข้อกำหนดและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ

2. องค์กรอาจนำโครงสร้างองค์กรมาใช้ในการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดขัดแย้งกัน มีน้อย หรือไม่มีเลย ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปรับปรุง

3. โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

#### บทนำ: โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพของ 1) ลักษณะองค์กร 2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และ 3) ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description) : คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

2) วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission) เจตจำนง (Purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยม (Values) และพันธกิจ (Mission) ขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร

3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือ ข้อกำหนดด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มและประเภทต่างๆ ของพนักงาน อะไรคือ องค์กรประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรและลักษณะงานขององค์กรมีความหลากหลายอย่างไร (Workforce Diversity and Job Diversity) มีกลุ่มอะไรบ้างที่รวมตัวกันเพื่อต่อรองกับองค์กรอะไรคือข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะขององค์กร

4) สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และ อุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

5) กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements) องค์กร ดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (Accreditation, Certification) หรือการจดทะเบียนเพื่อขออนุญาต ดำเนินการ 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) สิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ (\*)

### 1.2 ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล (Governance System) ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)

2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers and Stakeholders) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการสนับสนุนเพื่อลูกค้า และการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร

3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and Partners) ผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborators) ที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง และมีบทบาทอะไรในระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนเป็นการผลิตและการส่งมอบทั้งผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่สำคัญให้แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือเหล่านี้มีบทบาทอะไรในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร (\*) อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain) ขององค์กร

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) : สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย (Key Strategic Challengers) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Advantages) และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและมีประเภทย่อยอะไรบ้าง

2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (\*)

3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

2.2 บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจ/กิจการด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และด้านบุคคล คืออะไร

2.3 ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

อะไรคือส่วนประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการประเมินผลและกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าผู้นำระดับสูงทำกิจกรรม หรือชี้แนะให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอย่างไร

1. การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน)

ให้อธิบายถึงการกระทำของผู้นำระดับสูงทำด้วยตัวเอง (Personal Actions) ในการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้าการสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี (High Performance) รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร (Workforce) และลูกค้าที่สำคัญ (Key Customers)

ทั้งนี้ ตอบคำถามต่อไปนี้

### 1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values, and Mission)

1) วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (Leadership System) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a Sustainable Organization) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

(2) สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร (Workforce) ที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า

(3) สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk Taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)

(4) มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

### 1.2 การสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์กร (Communication and Organizational Performance)

1) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำระดับสูง (Senior Leaders) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (Workforce) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ

2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง (Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ปรับปรุงผลการดำเนินการ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk Taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการ

ดำเนินการ ผู้นำระดับสูงพิจารณาถึงการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (Value) ระหว่างลูกค้า (Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อื่นๆ อย่างไร

2. การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities) : องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (50 คะแนน)

ให้อธิบายแนวทาง (Approach) ที่ตอบสนองต่อการกำกับดูแล (Governance) องค์กร และการปรับปรุงระบบการนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (Governance System) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญต่างๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร

- (1) ความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหาร
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน
- (3) ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
- (4) การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล (Effectiveness)

- (5) การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)
- (6) การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง

2) การประเมินผลการดำเนินการ (Performance Evaluation) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย องค์กรใช้การประเมินอย่างไรในการใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*) ผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรแต่ละคน และระบบการนำองค์กรอย่างไร (\*)

### 2.2 การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม (Legal and Ethical Behavior)

1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior) องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้

กระบวนการ (Processes) จัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (Societal Responsibilities and Support of Key Communities)

1) ความผาสุกของสังคมในวงกว้าง (Societal Well-Being) องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (Key Communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว และกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมที่อาจใช้สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (95 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

1. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives) ขององค์กร และเป้าประสงค์ (Goals) ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้



### 1.1 กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development Process)

1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Development Process) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) อย่างไร

2) นวัตกรรม (Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- (1) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- (2) ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (3) จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และ

สารสนเทศ

- (4) ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Work Systems and Core Competencies) ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในอนาคตขององค์กร

### 1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives)

1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Key Strategic Objectives) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ (Goals) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง

2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถ

- (1) ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- (2) สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะยาวอย่างไร



(3) คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) : องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plans) ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deploy) และตัววัด (Measures) หรือตัวชี้วัด (Indicators) ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้โดยการเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ (Comparisons) ที่สำคัญ ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Action Plan Development and Deployment)

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ขององค์กรอะไรบ้าง

2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (Action Plan Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (\*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน

3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

4) แผนด้านบุคลากร (Workforce Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

5) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (Key Performance Measures of Indicators) ที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผล (Effectiveness) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (Action Plan Modification) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

## 2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้น และระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (Key Benchmark) (\*) องค์กรจะทำอย่างไรหากพบว่ามี ความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

### หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) (95 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง เสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

1. เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้าและได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

#### 1.1 การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน (Listening to Current Customers) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า (\*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าอย่างทันทั่วทั้งที่ และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม

2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต (Listening to Potential Customers) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคตและลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (\*)

1.2 การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of Customer Satisfaction and Engagement)

1) ความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction and Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร

2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อ

องค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry Benchmarks) (\*)

3) ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในอนาคตของลูกค้าได้อย่างไร

2. ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการเพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offerings and Customer Support)

1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (Market Segments) (ตามที่ระบุไว้ในโครงร่างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (\*)

2) การสนับสนุนลูกค้า (Customer Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและได้รับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้า

3) การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้ากลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

2.2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Building Customer Relationships)

1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

(1) ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

(2) รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละขั้นตอน ของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า

(3) เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร

2) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าได้อย่างไร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) องค์กรมีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance) อย่างไร

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการเลือก และสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

3) ข้อมูลลูกค้า (Customer Data) องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่เก็บรวบรวม

เกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (\*)

4) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

## 1.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้มีระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรและผู้มีระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถขององค์กรที่ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (\*)

## 1.3 การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการเรียนรู้

2) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future Performance) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 1.2) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน หมวดที่ 2 ข้อ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความแตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน (Reconcile)

3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการ (ที่ระบุใน หัวข้อ 1.2) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนร่วมขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (\*)

2. การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Informaion and Information Technology) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพและพร้อมใช้งาน

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- (1) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- (2) ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- (3) แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- (4) รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

### 2.2 ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information and Information Technology)

1) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้องและเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

2) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (\*)

3) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย

4) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลต่อความสำเร็จขององค์กรและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (Certifications) และกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ (Staffing Levels)

2) บุคลากรใหม่ (New Workforce Members) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า

3) การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้

- (1) งานขององค์กรบรรลุผล
- (2) ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)
- (3) ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
- (4) มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหมาย

4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce Change Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไร ซึ่งรวมถึงกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ในแต่ละระดับ (Staffing Levels) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร



## 1.2 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (Workforce Climate)

1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการเข้าออกนอกในเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

2) นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (Workforce Benefits and Polivies) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

2. ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ตีรวมทั้งวิธีการวิธีการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

### 2.1 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Workforce Performance)

1) องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

2) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากหลากหลายของมุมมอง (Ideas) ทางความคิด วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของบุคลากร

3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสร้างเสริมยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risk Taking) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

2.2 การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of Workforce Engagement)

1) การประเมินความผูกพัน (Assessment of Engagement) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น

ทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business Results) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

### 2.3 การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (Workforce and Leader Development)

1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development System) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

(1) พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

(2) สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรม

(3) สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม

(4) ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า

(5) ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ

(6) ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

2) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (Effectiveness of Learning and Development) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร

3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

### หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เหน็ดถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

1. กระบวนการทำงาน (Work Processes) : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and Process Design)

1) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้

2) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product and Process Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้

1.2 การจัดการกระบวนการ (Process Management)

1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (Process Implementation) องค์กร มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน คืออะไร ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร

2) กระบวนการสนับสนุน (Support Processes) องค์กรมีวิธีการ ใดในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมี อะไรบ้างองค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตาม ข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ/กิจการ

3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ ผลการดำเนินการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

2. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) : องค์กรมีวิธี ใดเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (45 คะแนน)

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ ทำงานมีความปลอดภัย เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

## 2.1 การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรนำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงานเหล่านี้ อย่างไรก็ตาม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (Process or Performance audits) (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

## 2.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบและทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร องค์กรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

2.3 การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

## 2.4 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risks) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการพิจารณาจุดโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่าอย่างไร

### หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการ และการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึง

1. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) : ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้า และที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์กร แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ดำเนินการของกระบวนการ (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

1.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Product and Process Results)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

1.2 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (Work Process Effectiveness Results)

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลาและตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

2) การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของระบบงานและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

1.3 ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management Results)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Results) : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

2.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

1) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

2) ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

3. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results) : ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย ตามกลุ่มและตามประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

### 3.1 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

1) ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (Workforce Capability and Capacity) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านชิตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนขององค์กร (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร

2) บรรยากาศการทำงาน (Workforce Climate) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)

3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (Workforce Engagement) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร

4) การพัฒนาบุคลากร (Workforce Development) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

4. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) : ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

4.1 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Leadership, Governance and Societal Responsibility Results)

1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้นำระดับสูง และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าของผู้นำระดับสูง



เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

2) การกำกับดูแลองค์กร (Governance) ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)

3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร

5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

4.2 ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Results)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Intelligent Risks) การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) เป็นอย่างไร

5. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) : ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด แสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

5.1 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial Performance) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)

2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace Performance) ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)



## การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศปี 2557-2558 ซึ่งตรงกับการครบรอบ 25 ปีของ Baldrige สิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นพื้นฐานของการบรรลุความสำเร็จ คือ ความต่อเนื่องของเกณฑ์

เกณฑ์มีการปรับเปลี่ยนมาตลอดด้วยเจตจำนงหนึ่งใจ คือ การสะท้อนถึงการเป็นผู้นำในการตรวจสอบความใช้งานได้ในเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ประโณ Malcom Baldrige National Quality Award Judges' Panel ได้มุ่งหวังไว้ตั้งแต่แรกเมื่อปี 2533 คำสำคัญของเจตจำนงนี้ คือ "การเป็นผู้นำ" และ "การตรวจสอบความใช้งานได้" เกณฑ์พัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของวิธีปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดีของภาครัฐกิจและองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืนและความสำเร็จเชิงแข่งขันเมื่อฝังลึกในมุมมองเชิงระบบที่มีการบูรณาการด้านการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

เกณฑ์เมื่อ 25 ปีที่แล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีความละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เราเผชิญอยู่ทั้งด้านเศรษฐกิจระดับโลก เทคโนโลยี พฤติกรรมของลูกค้า ความคาดหวังของบุคลากร ความกังวลและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ปี 2557-2558 ยังคงมีกระบวนการวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยจุดมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเหนือกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงคำเรียกของเกณฑ์ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นประเด็นหลักในการตัดสินใจที่ผู้นำระดับสูงทุกองค์กรต้องดำเนินการและกำหนดเส้นทางสำหรับความยั่งยืนของธุรกิจและขององค์กร

จุดมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ประเด็นเพื่อพิจารณา 3 ประเด็นเป็นสิ่งที่ควรอยู่ในใจของผู้นำระดับสูงทุกคนต่อความอยู่รอดขององค์กร

- (1) การออกแบบและใช้ระบบงานที่แข่งขันได้
- (2) การปลูกฝังและจัดการนวัตกรรม และ
- (3) การสามารถจัดการกับโอกาสและความท้าทายของสื่อสังคมออนไลน์

### การออกแบบและใช้ระบบงานที่แข่งขันได้

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่จัดหาหรือผลิตจากภายนอกองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในตลาดการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานขององค์กรมีผลกระทบต่อกรอบและโครงสร้างองค์กรในการทำกำไรและความอยู่รอด การตัดสินใจเหล่านี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงและเป็นเรื่องหลักในการสร้างกลยุทธ์ ในปี 2557 เกณฑ์ได้เพิ่มเรื่องสารสนเทศและกระบวนการตัดสินใจเรื่องระบบงานไว้ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### การปลูกฝังและจัดการนวัตกรรม

ประเด็นที่จะพัฒนาโอกาสของความได้เปรียบเชิงแข่งขันไปเป็นความยั่งยืน คือ นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉีกแนวที่มีความหมายต่อผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรระบุว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่าง

ฉลาด ความสำเร็จของนวัตกรรมต้องใช้ทรัพยากรสนับสนุนและความอดทนต่อความล้มเหลว การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้มีระดับสูง การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดต้องฝังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการการปฏิบัติการขององค์กร ดังนั้น แง่มุมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของนวัตกรรมจึงบรรจุอยู่ในเกณฑ์ปี 2557-2558

ความสามารถจัดการสื่อสังคมออนไลน์

ขณะที่กลยุทธ์ด้านสื่อสังคมออนไลน์ไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีปฏิบัติขององค์กรต้นแบบทั้งหมดในปัจจุบัน แต่หากรอการปรับเปลี่ยนเกณฑ์รอบใหม่เพื่อที่จะเพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องสื่อสังคมออนไลน์ อาจทำให้เกณฑ์ไม่สามารถตอบสนองเจตจำนงในเรื่องการเป็นผู้นำในการตรวจสอบความใช้งานได้ในเรื่องวิธีการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

สื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทที่สำคัญในปัจจุบันเรื่อง

- 1) การเข้าถึงลูกค้าและว่าที่ลูกค้า
- 2) การเชื่อมโยงระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างพนักงานกับผู้นำขององค์กร
- 3) การร่วมมือกับผู้ส่งมอบและพันธมิตร และ
- 4) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทำวิจัย

อย่างไรก็ตาม การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร ดังนั้น กลไกที่ดีที่สุดในการบรรเทาความเสี่ยงเหล่านี้ คือ การมีค่านิยมที่เข้มแข็งขององค์กรเป็นแนวทาง เกณฑ์ปี 2557-2558 ได้บรรจุเรื่องการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อตอบสนอง 4 ประเด็นข้างต้น ขณะที่เกณฑ์ทุกหัวข้อมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดของเกณฑ์สรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและหัวข้อเกณฑ์

บทนำ: โครงร่างองค์กร

ลักษณะองค์กร: ได้เพิ่มคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งมอบและพันธมิตรในระบบงานขององค์กร

สภาวะการณ์ขององค์กร: ได้เพิ่มคำถามการประเมินผลโครงการที่สำคัญและกระบวนการจัดการโครงการให้ดำเนินการคู่ขนานไปกับการจัดการกระบวนการเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หมวด 1 การนำองค์กร

หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้มีระดับสูง: มุ่งเน้นบทบาทของผู้มีระดับสูงในการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และถามเกี่ยวกับการที่ผู้มีระดับสูงใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร

หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง: ถามเกี่ยวกับการที่ระบบการกำกับดูแลองค์กรทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้มีระดับสูงบรรลุผล

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและระบบงาน

หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์: มีการเรียบเรียงใหม่ โดยรวมคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรมและการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ คำถามอื่นๆ เพื่อพิสูจน์กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Core

Compentencies) การพิจารณาที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ถูกปรับปรุงใหม่เพื่อให้มีแนวทางใหม่และไม่ผูกการวางแผนไว้กับกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงในการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

### หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หัวข้อ 3.1 เสียงของลูกค้า: ถามเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและการสังเกตการณ์พฤติกรรมของลูกค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน

หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า: ถามเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อยกระดับการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: ถามเกี่ยวกับการใช้เสียงของลูกค้า ตลาด การรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียน และข้อมูลลูกค้าที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์มาสนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลของลูกค้าบางเรื่องซึ่งก่อนหน้านี้ถูกจัดให้เป็นปัจจัยเดียวในหมวด 3 และประเด็นบางเรื่องไม่ได้ถูกกล่าวถึงในเกณฑ์ นอกจากนี้หัวข้อนี้จะถามถึงการทบทวนผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรด้วย

หัวข้อ 4.2 เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้และการเรียนระดับองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความยั่งยืนขององค์กร

### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร: ได้รวมการพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างของบุคลากรในอดีต กำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ เป็นบริบทในการพิจารณาเชิงรุกในการเตรียมการเพื่อความจำเป็นด้านบุคลากรในอนาคต

### หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

หมวดนี้มีการปรับแก้เพื่อมุ่งเน้นกระบวนการทำงานภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้เห็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) เกี่ยวกับระบบงาน

หัวข้อ 6.1 หมวดนี้เปลี่ยนชื่อเป็น กระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ และรวมกระบวนการสนับสนุนที่ทำให้องค์กรบรรลุข้อกำหนดด้านธุรกิจ/กิจการ

หัวข้อ 6.2 หมวดนี้เปลี่ยนชื่อเป็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ โดยมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมการเพื่อความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม เกณฑ์แยกแต่ละประเด็นเหล่านี้ออกมาเพื่อให้มีความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ต่อการปฏิบัติการและความยั่งยืนขององค์กร

### หมวด 7 ผลลัพธ์

หัวข้อต่างๆ ในหมวดนี้ไม่ได้สัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 กับหมวดกระบวนการ 1-6 ซึ่งเป็นความตั้งใจของเกณฑ์เพื่อให้พิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ของแต่ละหัวข้อมักมาจากกระบวนการในหมวดต่างๆ มากกว่า 1 หมวด

คะแนนสำหรับหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้ปรับเป็น 75 คะแนน เพื่อมุ่งเน้นบทบาทของความผูกพันของลูกค้าและของบุคลากรในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5 มีคะแนน 65 คะแนน)

หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ: ได้แยกปรุฐเด็นพิจารณาเรื่องผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการเติบโตที่สำคัญขององค์กรประกอบนี้ในระบบงานของหลายๆ องค์กร

หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร: ได้รวมถึงผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยตระหนักว่ากลยุทธ์สามารถบรรลุได้จากการที่ผู้นำระดับสูงเข้ามาและตรวจติดตามความก้าวหน้าด้วยตนเอง

#### ค่านิยมและแนวคิดหลัก

มีการปรับเปลี่ยนคำอธิบายของค่านิยมในเรื่อง ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต และการจัดการเพื่อนวัตกรรม เพื่อสะท้อนถึงการมุ่งเน้นมากขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์เพื่อการสร้างนวัตกรรม

#### อธิธานศัพท์

มีคำศัพท์ใหม่ในอธิธานศัพท์ ได้แก่ ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดและโอกาสเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อให้อ่านง่ายขึ้น

#### ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 2 มิติ คือ

1. กระบวนการ (หมวด 1-6)
2. ผลลัพธ์ (หมวด 7)

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยธุรกิจ/กิจการที่สำคัญที่นำเสนอในโครงร่างองค์กร
2. ระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

#### กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ได้แก่ “แนวทาง (Approach-A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) การเรียนรู้ (Learning-L) และการบูรณาการ (Integration-I) (ADLI)

รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงในปัจจุบันเหล่านี้ คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4

#### แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

1. วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ
2. ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร

3. ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร และ
4. ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

1. การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร

2. การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา

3. การนำแนวทางไปใช้ (สู่การปฏิบัติ) ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

1. การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง

2. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทาง ผ่านการสร้าง

นวัตกรรม

3. การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและ

กระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

1. แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์ (หมวด 1 ถึง หมวด 6)

2. การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร

3. แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ - สอดคล้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมทั้งนวัตกรรม) ด้วย รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดใน หมวด 7 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินการโดยรวม โดยพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4

“ระดับ” (Level – Le) หมายถึง

ผลการดำเนินการในปัจจุบัน

“แนวโน้ม” (Trend – T) หมายถึง

1. อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป) และ

2. ความครอบคลุมของผลการดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) ของผลลัพธ์

“การเปรียบเทียบ” (Comparison – C) หมายถึง

1. ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ

2. ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจหรือวงการเดียวกัน

“การบูรณาการ” (Integration – I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

1. ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลិតภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อที่อยู่ในหมวดกระบวนการ

2. ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต และ

3. ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลลัพธ์ตามที่ยุทธศาสตร์ด้วย สิ่งนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ "ความสำคัญ" ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ/กิจการที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินการที่ใช้สมัครขอรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญสุดไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

พิจารณาแนวทางการให้คะแนน

พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) อธิบาย "ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด" ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น

เลือกช่วงคะแนนนี้โดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) โดยไม่เป็นการแก่นับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย

ช่วงคะแนนที่อธิบาย "ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด" อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้

อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่ขึ้นไปและต่ำลงมา

การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ โดดเด่นกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนสูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

ระหว่างการให้คะแนน ให้คิดถึงคำอธิบายระดับถึงความสำเร็จขององค์กรในระดับนี้ ซึ่งเป็นกึ่งกลางของการให้คะแนน

คะแนนหมวดกระบวนการที่ 50%

แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นไป ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

คะแนนหมวดผลลัพธ์ที่ 50%

แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ได้อย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ/กิจการหรือพันธกิจ หากจะให้ได้รับคะแนนสูงขึ้นไปต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ/กิจการ หรือพันธกิจมากขึ้น

ในรายงานป้อนกลับที่ให้แก่ผู้สมัครรับรางวัล จะระบุช่วงคะแนนในแต่ละหัวข้อ และจะทราบคะแนนรวมสำหรับ 2 มิติ คือ มิติกระบวนการสำหรับหัวข้อในหมวด 1-6 และมิติผลลัพธ์สำหรับหัวข้อในหมวด 7

คำอธิบายของช่วงคะแนนแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าโดยรวมขององค์กรและระดับความสมบูรณ์ในมิติกระบวนการและผลลัพธ์

แนวทางการให้คะแนน แสดงดังตัวอย่างด้านล่างนี้



คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A)</li> <li>• แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบสู่การปฏิบัติ (D)</li> <li>• ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L)</li> <li>• ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>• การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D)</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทุกๆ ไป (L)</li> <li>• มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)</li> </ul>
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D)</li> <li>• แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>• เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D)</li> <li>• มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L)</li> <li>• มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ (D)</li> <li>• กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้ เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และ การแบ่งปันระดับองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A)</li> <li>• มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ ในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D)</li> <li>• กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้ เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและ นวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ และการแบ่งปันในระดับองค์กร (L)</li> <li>• มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)</li> </ul>
0% หรือ 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่ รายงานไว้ (Le)</li> <li>• ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>• ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
10%, 15%, 20% หรือ 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le)</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T)</li> <li>• แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)</li> </ul>

คะแนน	ผลลัพธ์ (หมวด 7)
30%, 35%, 40% หรือ 45%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดี (Le)</li> <li>• มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T)</li> <li>• เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C)</li> <li>• มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)</li> </ul>
50%, 55%, 60% หรือ 65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดี (Le)</li> <li>• แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>• ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับที่ดี เมื่อเทียบเคียงกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)</li> </ul>
70%, 75%, 80% หรือ 85%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อและผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le)</li> <li>• สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T)</li> <li>• มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมาก หรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)</li> </ul>
90%, 95% หรือ 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le)</li> <li>• สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T)</li> <li>• แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C)</li> <li>• มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)</li> </ul>

## การพัฒนา

ก่อนที่จะศึกษาความหมายของการพัฒนา ควรทำความเข้าใจ “แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนา” อธิบายได้ว่า สืบเนื่องจากสภาพธรรมชาติที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคม หมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่มีขอบเขตที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ทฤษฎีการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) และเมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ย่อมเป็นธรรมชาติอีกทีในแต่ละกลุ่มจะต้องมี “ผู้นำกลุ่ม” และ “ผู้ตาม” คือ ประชาชนหรือคนในกลุ่ม รวมทั้งมี “การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม” หรือ “การจัดระเบียบภายในกลุ่ม” ซึ่งอาจเรียกว่า การบริหารหรือการพัฒนาภายใน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและความสุข และในบางกรณีการควบคุมดูแลอาจเกี่ยวข้องกับภายนอกด้วย เช่น กรณีการติดต่อ ประสานงาน การต่อสู้หรือการทำสงครามกับกลุ่มอื่น สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมาโดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศอาจเรียกว่า “นักบริหาร” หรือ “ผู้บริหาร” ขณะที่การควบคุมดูแลหรือการจัดระเบียบนั้น เรียกว่า การบริหาร ที่กล่าวมานี้เป็นมุมมองในแง่ของนักบริหารแต่ถ้าในมุมมองของนักพัฒนา อาจเรียกผู้บริหารและการบริหารนั้นว่า นักพัฒนาและการพัฒนาตามลำดับ ด้วยเหตุผลเช่นนี้มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการพัฒนาได้ง่ายและทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า “ที่ใดมีกลุ่ม ที่นั่นย่อมมีการพัฒนา” ในมุมมองของนักพัฒนา สภาพของกลุ่มในยุคเริ่มแรกซึ่งธรรมชาติและทรัพยากรธรรมชาติอุดมสมบูรณ์อิทธิพลของธรรมชาติจะมีต่อมนุษย์ที่รวมกันอยู่ในกลุ่มมาก โดยการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของมนุษย์จะอยู่ใกล้ชิดกับธรรมชาติ อีกทั้งธรรมชาติและผู้นำเป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมวิธีการประกอบอาชีพด้วย ลักษณะการพัฒนาและการประกอบอาชีพในยุคนี้ไม่ซับซ้อนและจำนวนประชากรก็มีไม่มากต่อมาเมื่อจำนวนมนุษย์ที่รวมตัวกันอยู่ในกลุ่มมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทำให้กลุ่มมีขนาดใหญ่ขึ้น เปลี่ยนเป็นชุมชน และเป็นประเทศ ในเวลาเดียวกันทรัพยากรธรรมชาติเริ่มเสื่อมโทรม ผู้นำและผู้ตามคือ ประชาชน พยายามเอาชนะธรรมชาติได้ไขว่คว้าปัญญาชาวบ้าน (folk wisdom) และการลองผิดลองถูก (trial and error) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาและการประกอบอาชีพเมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่และมั่นคงขึ้นเป็นประเทศ ธรรมชาติและทรัพยากรธรรมชาติได้ถูกนำมาใช้เป็นจำนวนมาก บางส่วนเสื่อมสลาย ถูกทำลาย และสิ้นสภาพไปเป็นจำนวนมาก ประกอบกับผู้นำและผู้ตามหรือประชาชนมีการศึกษาสูงขึ้น มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญ เข้ามามีส่วนรวมในกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น นำวิชาความรู้ที่เป็นศาสตร์ (science) หรือความรู้ที่เป็นระบบ ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น จำนวนประชากรได้เพิ่มมากขึ้น เกิดการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม ระหว่างประเทศ หรือหลาย ๆ ประเทศเพื่อเร่งปริมาณและเวลาในการทำงานและการผลิต เป็นต้น เหล่านี้ทำให้ผู้นำประเทศต้องค้นหาแนวทางการพัฒนาต่าง ๆ เพื่อเอาชนะธรรมชาติพึ่งพาธรรมชาติน้อยลง หรือไม่ต้องอยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติตัวอย่างเช่น เดิมมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติทุกประการเกิดน้ำท่วม ต่อมามนุษย์มีวิชาความรู้มีความสามารถ และมีเทคโนโลยีสูงขึ้น ได้สร้างเขื่อนป้องกันน้ำท่วม และยังนำธรรมชาติไปใช้ประโยชน์มากขึ้น เช่น มนุษย์นำน้ำจากน้ำตกไปผลิตเป็นพลังงานไฟฟ้า และมีหน่วยงานที่คอยเฝ้าระวังและเตือนภัยเกี่ยวกับธรรมชาติ เช่น กรมอุตุนิยมวิทยา เป็นต้น สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น (human component) ถือว่าเป็นการประดิษฐ์

คิดค้นหรือสร้างผลผลิตใหม่ (innovation) เพื่อนำมาใช้แทนสิ่งที่ธรรมชาติสร้างขึ้น (natural component) หรือใช้แทนทรัพยากรธรรมชาติ (natural resource) ที่นับวันจะลดน้อยลง

ที่กล่าวมานี้ถือว่าเป็นวิวัฒนาการของแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาของมนุษย์ (ผู้นำและผู้ตาม) ที่ล้วนเกี่ยวข้องกับธรรมชาติ โดยเริ่มต้นจาก หนึ่ง การพัฒนาในสภาพที่มนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติและวิวัฒนาการมาเป็น สอง การพัฒนาที่มนุษย์พยายามเอาชนะธรรมชาติ จากนั้น จึงเป็น สาม การพัฒนาที่มนุษย์เอาชนะธรรมชาติได้ และนำธรรมชาติมาใช้ประโยชน์ ทั้งหมดนี้เป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น (better change) ช่วยเพิ่มอัตราแรงในการทำกิจกรรมหรือการผลิตให้รวดเร็วขึ้น (better speed) และทำให้สภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์ดีขึ้น (better life) กวาคเดิมทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

สำหรับคำว่า การพัฒนาได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากหลายคน เช่น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ ได้ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดทิศทาง (directed change) หรือการเปลี่ยนแปลงที่ไดวางแผนไว้นอนล่วงหน้า (planned change)

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี ได้ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การกระทำให้เกิดขึ้น คือ เปลี่ยนจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่ดีกว่า

อมร รักษาสัตย์ และชัตติยา กรรณสูต ได้ให้ความหมายของคำว่าพัฒนาว่า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบที่ทำการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในตัวระบบที่ทำการ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพ (qualitative changes) ส่วนการแปลงรูป (transformation) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของตัวกระทำ (environmental changes) ซึ่งนอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านคุณภาพและปริมาณ เช่น การคมนาคมของประเทศไทยเมื่อเริ่มแรกได้มีการใช้รถเทียมมา แล้วปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยใช้เครื่องจักรไอน้ำมาทำรถไฟ และคอย ๆ ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ๆ เรื่อยยิ่งขึ้น ๆ การเปลี่ยนแปลงจากรถม้ามาเป็นรถไฟหรือเป็นรถยนต์หรือเครื่องบินจนเป็นจรวดก็ตึ้นนับได้ว่าเป็นการพัฒนา

พัทยา สายหู เห็นว่า การพัฒนา แปลว่าการทำให้เจริญ.....การทำให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่พึงปรารถนา

ทิตยา สุวรรณขุ ได้อธิบายการพัฒนา ไว้ว่า การพัฒนา คือการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและได้กำหนดทิศทางและมุ่งที่จะควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลงด้วย.....สภาวะการพัฒนาเป็นสภาวะสมาชิกของสังคมได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนได้เต็มที่โดยไม่มีสภาวะครอบงำ เช่นความบีบคั้นทางการเมือง ความบีบคั้นทางเศรษฐกิจ หรือความไม่สมบูรณ์ในอนามัย ทุกคนสามารถที่จะนำเอาศักยภาพของตนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ เช่น การเพิ่มผลผลิตทางการเกษตรของไทยไม่สามารถจะใช้รถแทรกเตอร์แบบอเมริกาได้ ม.ร.ว. เทพฤทธิ์เทวกุล ได้ประดิษฐ์ “ควายเหล็ก” ขึ้นมาใช้ไถนาในสภาพแวดล้อมของสังคมไทย

วิทยากร เชียงกุล กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่แท้จริงควรหมายถึงการทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีความสุข ความสะดวกสบาย ความอยู่ดีกินดีความเจริญทางศิลปวัฒนธรรมและจิตใจและความสงบสันติ ซึ่งนอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางวัตถุเพื่อสนองความต้องการของร่างกายแล้ว ประชาชนยังต้องการพัฒนาทางการศึกษาสิ่งแวดล้อมที่ดีการพักผ่อนหย่อนใจ และการพัฒนาทางวัฒนธรรมและจิตใจด้านต่าง ๆ ด้วย ความต้องการทั้งหมดนี้บางครั้งเราเรียกกันว่า

เป็นการพัฒนา “คุณภาพ” เพื่อให้เห็นว่าการพัฒนาไม่ได้ขึ้นอยู่กับปริมาณสินค้าหรือการเพิ่มรายได้เท่านั้น หากอยู่ที่การเพิ่มความพอใจความสุขของประชาชนมากกว่า

Batten ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาชุมชนของอังกฤษได้ให้ ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

Brookfield ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโดยเน้นด้านเศรษฐกิจว่า หมายถึง ความก้าวหน้าที่ยังจัดสวัสดิการเป็นต้นว่า การลดความยากจนและลดการว่างงาน การลดความไม่เสมอภาคทางเศรษฐกิจคำว่า พัฒนา ในความหมายของกลุ่มมาร์กซิส (Marxist) ซึ่งเน้นด้านเศรษฐกิจ มองในแง่ที่ว่า การพัฒนาของประเทศทุนนิยมอุตสาหกรรมยุโรปตะวันตก ในความเป็นจริงต้องอาศัยประเทศด้อยพัฒนาหรือประเทศโลกที่สามซึ่งในแง่นี้ประเทศโลกที่สามไม่เป็นประเทศอุตสาหกรรมจะกลายเป็นประเทศบริวารที่ต้องพึ่งพาประเทศที่จะเจริญก้าวหน้ากว่า ทำให้เศรษฐกิจของประเทศโลกที่สามถูกรอบงำ

Kindleberger กล่าวถึงการพัฒนาทางเศรษฐกิจว่า เป็นการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบการเมือง การเปลี่ยนแปลงระบบสังคม การเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ ไซคานิยมของแต่ละสังคมเป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนาว่าจะไปในทิศทางใดตัวอย่างเช่น คนไทยบางส่วนมีความเชื่อหรือมีค่านิยมว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเจริญหรือแสดงว่าประเทศไทยเป็นประเทศพัฒนา ดังนั้น จึงพยายามที่จะนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เขามาใช้ภายในประเทศให้มากที่สุด เป็นต้น

Hoogvelt เชื่อว่า การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้การแบ่งโลกออกเป็นโลกที่พัฒนาและไม่พัฒนาซึ่งฮูว์เวลท์อธิบายว่า การพัฒนามีอยู่ 3 ฐานะได้แก่

1) การพัฒนาในฐานะที่เป็นกระบวนการ ในความหมายนี้หมายถึงกระบวนการวิวัฒนาการของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์รวมทั้งขององค์กรทางวัฒนธรรมด้วย การพัฒนาในฐานะนี้เกี่ยวกับทฤษฎีวิวัฒนาการทั้งแนวเก่า แนวใหม่ ความแตกต่างทางสังคม การผสมผสานและการปรับตัวด้วยการทำให้ดีขึ้น ตลอดจนขั้นตอนของวิวัฒนาการทางสังคม

2) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิสัมพันธ์ ในฐานะนี้ เป็นการมองการพัฒนาว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงและความเจริญเติบโตของสังคมด้วยการติดต่อสัมพันธ์กับสังคมต่าง ๆ ฮูว์เวลท์ได้อธิบายถึงการพัฒนาของสังคมที่ค่อยพัฒนาด้วยการติดต่อสัมพันธ์ทางการค้า ระบบพาณิชย์ระบบอาณานิคม อาณานิคมยุคใหม่ การแปลงสภาพโครงสร้างของสังคมดั้งเดิมด้วยการเป็นสมัยใหม่ภายใต้ลัทธิอาณานิคม การแพร่กระจายทัศนคติค่านิยม สถาบันต่าง ๆ ภายใต้ลัทธิอาณานิคม และการขาดตอนของกระบวนการวิวัฒนาการ

3) การพัฒนาในฐานะที่เป็นการปฏิบัติการ การพัฒนาในฐานะนี้ถือว่า การพัฒนาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและตรวจสอบกระบวนการแห่งความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายให้เลือกสำหรับการพัฒนาหลาย ๆ เป้าหมาย รวมทั้งรูปแบบของการพัฒนา เป็นต้น



จากความหมาย การพัฒนา ที่ยกมาข้างต้นนี้ทำให้สรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไวล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ขณะเดียวกัน การพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นปริมาณสินค้าหรือรายได้ของประชาชนเท่านั้น แต่หมายความรวมถึงการเพิ่มความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย

## การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

### ความหมายของการสนทนากลุ่ม

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สำนักงาน สกว.) (2551) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่มไว้ว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึงการรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ในประเด็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนา อย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง โดยมีผู้เข้าร่วมสนทนาในแต่ละกลุ่มประมาณ 6-10 คน ซึ่งเลือกมาจากประชากรเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

วานิช มาลัย และอรสา ปานขาว (2548) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ชนิดหนึ่งที่ใช้สำหรับผู้ที่ถูกสัมภาษณ์กลุ่มเล็กๆ มักใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีที่ต้องการได้ข้อมูลจากการพิจารณาจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ผู้ที่นำมาใช้ในการทำสนทนากลุ่มจะเป็นบุคคลที่ผู้ศึกษาคาดว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี โดยปกติจะใช้ ผู้เข้าร่วมสนทนาประมาณ 8-12 คน หากใช้จำนวนน้อยกว่า 8 คน จะถือว่าการสนทนาอย่างไม่เป็นตัวแทน แต่ถ้าใช้มากกว่า 12 คน จะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากในการดำเนินงาน

เกษมสิงห์ เพ็องฟู และคณะ (2551 : เว็บไซต์) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่ม คือ การที่จัดให้มีกลุ่มคนที่เป็นผู้มีลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม อาชีพ หรือ คุณลักษณะภูมิหลังต่างๆ ที่ใกล้เคียงกันที่สุด และคาดว่าในกลุ่มที่สามารถตอบประเด็นคำถาม ที่นักวิจัยสนใจได้ดีที่สุด มีสมาชิกที่เข้าร่วมกลุ่ม มีจำนวน 7-8 คน เป็นกลุ่มที่มีลักษณะโต้ตอบและโต้แย้งกันดีที่สุด ก่อให้เกิดการสนทนาที่เปิดกว้างที่จะให้ทุกคนไม่อายคน วิพากษ์วิจารณ์ได้ดีที่สุด ส่วนในกรณีที่มีสมาชิก 9-12 คน ซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่จะสนทนาอาจจะมีการแบ่งกลุ่มย่อย หันหน้าเขาสนทนากันเอง แต่ในกรณีนี้อาจจะลำบากในการนั่งสนทนาเป็นกลุ่ม และยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปแล้ว การสนทนากลุ่ม (Focus group) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งเป็นบุคคลที่สามารถให้คำตอบในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้ โดยจัดให้มีกลุ่มสนทนาประมาณ 6-12 คน ซึ่งกลุ่มที่จะมีลักษณะโต้ตอบโต้แย้งกันดีที่สุดคือ 7-8 คน และจะต้องมีผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนา เพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง



### หลักการของการสนทนากลุ่ม

วิธีเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการจัดให้คนที่เลือกจากประชากรที่ต้องการศึกษาจำนวนไม่มากนักมาร่วมวงสนทนากัน เพื่ออภิปรายพูดคุยกัน โดยมีประเด็นการสนทนาไปยังเรื่องที่สนใจศึกษาในการจัดการสนทนากลุ่มอย่างเป็นระบบ อาจเลือกผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 7-12 คน ที่มีลักษณะบางประการ สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน ระหว่างพูดคุย มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ มีผู้จดบันทึกเป็นผู้จดย่อเนื้อหาการสนทนา และมีเทปบันทึกเสียงบันทึกรายละเอียดของการพูดคุย เมื่อเสร็จสิ้นการสนทนา ผู้บันทึกจะถอดรายละเอียดจากเทปที่บ้านที่ไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป (กรมการพัฒนาชุมชน. 2551 : เว็บไซต์)

ลักษณะสำคัญของการสนทนากลุ่ม คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ ขนาดสมาชิกที่เหมาะสมคือ 6-12 คน ที่ไม่รู้จักมาก่อน เลือกมาเพราะมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับประเด็นสนทนากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าใคร สัมภาษณ์ประเด็นอะไร

หัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม คือ

ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator)

ผู้จดบันทึก (Note taker)

เอกพันธ์ (Homogeneous members) ลักษณะคล้ายคลึงกันของสมาชิกผู้เข้าร่วมสนทนา อาทิ เพศ เชื้อชาติ อายุ อาชีพ สถานะภาพสมรส

แต่ละหัวข้อคำถามควรถามอย่างน้อย 2 กลุ่ม (At least two group for each type of respondent interviewed)

ข้อมูลควรวิเคราะห์โดยกลุ่ม (Data should be analyzed by group)

องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม

ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator / Researcher)

ผู้จดบันทึก (Note Taker) ทำแผนผังเลขที่นั่ง จัดเฉพาะคำต้นๆ ของผู้สนทนา

สถานที่ (Location)

อุปกรณ์ (Instrument – tape recorder)

ระยะเวลา (Duration) ไม่ควรเกิน 3 ชั่วโมง

แนวคำถาม

ประโยชน์ของการจัดการสนทนากลุ่ม

ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม

ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ๆ

ใช้ในการกำหนดคำถามต่างๆที่ใช้ในแบบสอบถาม

ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

1. กำหนดวัตถุประสงค์ (6-8 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)

2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูล (6-8 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)

3. รวบรวมที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์ของผู้ร่วมงาน (6-8 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)

4. ตัดสินใจว่าจะทำกี่กลุ่ม (4-5 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
5. วางแผนเรื่องระยะเวลาและตารางเวลา (4-5 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
6. ออกแบบแนวคำถาม ควรเรียงคำถามจากคำถามที่เป็นเรื่องทั่วไป เบาๆ ง่ายต่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศให้คุ้นเคยกันระหว่างนักวิจัยกับผู้เข้าร่วมสนทนาแล้วจึงวก เข้าสู่คำถามหลัก หรือคำถามหลักของประเด็นที่ทำการศึกษแล้วจึงจบลงด้วยคำถามเบาๆอีกครั้ง หนึ่ง เพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในวงสนทนาและสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในช่วงท้ายอาจ เติมคำถามเสริมเข้าไป แต่ต้องเป็นคำถามสั้นๆอาจเป็นคำถามที่ไม่ได้เตรียมมา ก่อน แต่เป็นคำถามที่ปรากฏขึ้นมาระหว่างการสนทนา (4-5 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
7. ทดสอบแนวคำถามที่สร้างขึ้น (4-5 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
8. ทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) และผู้จดบันทึก (Note taker) (4-5 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
9. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator) ต้องสร้างบรรยากาศในการสนทนา และควบคุมเกมได้เป็นอย่างดีให้เกิดความเป็นกันเองมากที่สุด Moderator จะต้องไม่แสดงความคิดเห็นของตนเอง ควรจะปล่อยให้ผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ อิสระเสรีและเป็นธรรมชาติมากที่สุด Moderator ที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
10. ผู้จดบันทึก (Note taker) จะต้องอยู่ร่วมตลอดเวลาและควรทำหน้าที่ในการจดบันทึกเพียงอย่างเดียวไม่ควรร่วมสนทนาด้วย เพราะจะทำให้การจดบันทึกข้อมูลไม่ครบถ้วน และจะต้องเป็นผู้ถอดเทปด้วยตนเอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ได้บันทึกและเนื้อหาสาระในเทปที่ตรงกัน
11. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant) มีหน้าที่คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียงและเปลี่ยนเทปขณะที่กำลังดำเนินการสนทนา และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนาและผู้จดบันทึก เพื่อให้แต่ละคนทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่
12. คัดเลือกผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนา และจัดทำบัตรเชิญส่งให้ผู้ร่วมสนทนา (3-4 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
13. โทรศัพท์เพื่อติดตามผลและส่งบัตรเชิญให้ผู้ร่วมงาน (3-4 สัปดาห์ก่อนการสนทนากลุ่ม)
14. การจัดการเพื่อเตรียมการทำสนทนากลุ่ม เป็นการเตรียมสถานที่ กำหนดวัน เวลา และ
15. จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็น เช่น เครื่องบันทึกเทป ม้วนเทป ถ่าน สมุด ดินสอ เครื่องดื่ม อาหารว่าง เป็นต้น
16. แจ้งสถานที่ให้ผู้ร่วมงานทราบล่วงหน้า 2 วัน
17. จัดกลุ่มสนทนา และหลังการสนทนากลุ่มควรส่งจดหมายขอบคุณผู้ร่วมงานด้วย
18. ประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล
19. ถอดเทปออกมาเป็นบทสนทนา ควรถอดเทปออกมาอย่างละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและต้องไม่ใส่ความ คิดของตนเองที่ถือเป็นข้อสรุปลงไปด้วย
20. วิเคราะห์ข้อมูล โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา ถ้าจะให้ดีควรทำการวิเคราะห์ร่วมกันหลายๆคนเพื่อเป็นการอภิปรายร่วมกัน ถ้ามีความเห็นไม่ตรงกันควรกลับไปฟังรายละเอียดจากเทปใหม่ แล้วกลับมาอภิปรายด้วยกันอีก

21. การเขียนรายงานการวิจัยควรเริ่มต้นโดยการเขียนเค้าโครงเรื่องก่อน แล้วเขียนผลการศึกษาแยกตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาและหัวข้อของแนวคำถามโดยพรรณนาในเชิงอธิบาย การดำเนินงานการสนทนากลุ่ม

1. แนะนำตนเองและทีมงาน ประกอบด้วยพิธีกร ผู้จัดบันทึก และผู้บริการทั่วไป โดยปกติไม่ควรให้มีผู้สังเกตการณ์ อาจมีผลต่อการแสดงออก

2. อธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการทำสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ของการศึกษา

3. เริ่มเกริ่นด้วยคำถามอ่อนเครื่องสร้างบรรยากาศเป็นกันเอง

4. เมื่อเริ่มคุ้นเคย เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็น และโต้แย้งกันให้พอสมควร

5. สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่ง อย่าซักคนใดคนหนึ่งมากเกินไป คำถามที่ถามไม่ควรถามคนเดียว อย่าซักรายตัว

6. ในการนั่งสนทนา พยายามอย่าให้เกิดการข่มทางความคิด หรือชักนำผู้อื่นให้เห็น คล้อยตามผู้ที่พูดเก่ง (Dominate) สร้างบรรยากาศให้คนที่ไม่ค่อยพูดแสดงความคิดเห็นออกมาให้ได้

7. พิธีกรควรเป็นคนพูดเก่งซุกซก มีพรสวรรค์ในการพูดคุย จังหวะการถามดี ถามซ้ำๆ ละเอียดย ควรมีการพูดแทรกตลกอย่างเหมาะสมด้วย และในการสนทนากลุ่มยังมีปัจจัยที่จำเป็น ดังนี้

8. กระดาษสำหรับจัดบันทึกและดินสอ

9. ชาร์ตหรือกระดานดำ

10. บทสคริปการสนทนากลุ่ม

11. รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

12. ผู้จัดบันทึกการสนทนา

13. เครื่องบันทึกเสียง

14. ป้ายชื่อ

15. การสร้างบรรยากาศให้สดชื่น

16. นาฬิกาจับเวลา

ข้อดีของการจัดการสนทนากลุ่ม

1. ผู้เก็บข้อมูล เป็นผู้ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดี

2. เป็นการเผชิญหน้ากันในลักษณะกลุ่มมากกว่าการสัมภาษณ์ตัวต่อตัว ให้มีปฏิริยา

โต้ตอบกันได้

3. บรรยากาศของการคุยกันเป็นกลุ่มจะช่วยลดความกลัวที่จะแสดงความคิดเห็นส่วนตัว

4. เป็นวิธีการเก็บข้อมูลที่เสียค่าใช้จ่ายน้อย ทำงาน ประเด็นปัญหาที่ Controversial (ขัดแย้งกัน) / sensitive (ไวต่อความรู้สึก) สามารถใช้ได้ดี ให้ความยืดหยุ่นในการค้นหาประเด็น หรือสืบค้นลึกในข้อมูลบางอย่าง ข้อมูลมีชีวิตชีวา

ข้อจำกัดในการสนทนากลุ่ม

ถ้าในการสนทนากลุ่ม มีผู้ร่วมสนทนาเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดเวลาจะทำให้ข้อมูล ที่ได้เป็นเพียงความคิดเห็นของคนส่วนน้อยเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องระวังไม่ให้มีการผูกขาด การสนทนาขึ้น พฤติกรรมบางอย่างซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ยอมรับในชุมชนอาจไม่ได้รับการเปิดเผยในกลุ่ม

สนทนา ในกรณีนี้ใช้การสัมภาษณ์ตัวต่อตัวจะดีกว่า ถ้าผู้ดำเนินในการสนทนายาคุ่มเกมไม่ได้ การสนทนากลุ่มจะไม่ราบรื่น

## บริบทโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เทศบาลนครอุดรธานี

โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุดรธานีมีจำนวน 9 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วาราม โรงเรียนเทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา โรงเรียนเทศบาล 6 โลออนส์อุทิศ โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟ สงเคราะห์ โรงเรียนเทศบาล 8 ไทยรัฐวิทยา 72 โรงเรียนเทศบาล 9 มณเฑียรทองอนุสรณ์ วิทยาลัยศรัณ

เทศบาลนครอุดรธานี ศูนย์กลางการพัฒนา เมืองนำอยู่คู่ธรรมภิบาล บริการอย่างมีคุณภาพ เสริมสร้างสมานฉันท์

### พันธกิจ

1. สนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ร่วมตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างเต็มที่
2. เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาองค์กร ระบบงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล ระบบข้อมูลข่าวสาร การบริหารจัดการให้สามารถสนับสนุนการให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและรวดเร็ว
3. พัฒนาให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก
4. ปรับปรุงและพัฒนาาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน มีศักยภาพในการรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ รวมถึงการวางระบบผังเมืองเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต
5. ส่งเสริมพัฒนาการทางเศรษฐกิจและเพิ่มรายได้ของประชาชนในท้องถิ่น
6. เสริมสร้างความสมดุลจากการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
7. เสริมสร้างสังคมสมานฉันท์ และส่งเสริมสันติสุขในท้องถิ่น

เทศบาลนครอุดรธานีได้พัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครอุดรธานี มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 จน ถึงปัจจุบัน โดยมีประเด็นหลัก ๆ คือ พัฒนาคู พัฒนาสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน โดยพยายามที่จะหาแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นทั้งในระบบและนอกระบบ มีแผนนโยบายในการจัดการศึกษาให้ดี กีฬาเด่น เป็นมาตรฐานเทียบเท่า ส่งเสริมด้านความรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาร่างกายและจิตใจ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียน โดยจัดการเรียนการสอนทั้งในด้านวิชาการ กีฬา ดนตรี นันทนาการและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับแผนนโยบายการจัดการศึกษา ในการจัดการศึกษาได้พยายามผลักดันให้โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครอุดรธานีให้มี คุณภาพต่อประชาชนในท้องถิ่นและได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มุ่งให้คนในท้องถิ่นมีความรู้ ความดี มีการพัฒนาสังคม พัฒนา ตนเอง อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ประชาชนทุกกลุ่ม ทุกเพศ

ทุกวัยในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและเล่นกีฬาเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาสุขภาพกายและจิต มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย น้ำใจนักกีฬาสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเหมาะสมและใช้กีฬาเป็นสื่อในการลดปัญหาสังคมโดยเฉพาะสิ่งเสพติด

เทศบาลนครอุดรธานีได้ดำเนินการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในเขตเทศบาลมาตั้งแต่ พ.ศ. 2507 โดยรับการถ่ายโอนการศึกษาประชาบาลจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานีเป็นต้นมา ปัจจุบันเทศบาลนครอุดรธานีการพัฒนาทางการศึกษาเจริญรุดหน้าเป็นลำดับปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัด 12 โรงเรียนเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ประกอบด้วย

โรงเรียนเทศบาล 1 โพนศรี จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 2 มุขมนตรี จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

โรงเรียนเทศบาล 3 บ้านเหล่า จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 4 วัดโพธิ์วราราม จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 5 สีหรัักษ์วิทยา จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

โรงเรียนเทศบาล 6 โลออนส์อุทิศ จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 7 รถไฟสงเคราะห์ จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 72 (เทศบาล8) จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล9 มณเฑียรทองอนุสรณ์จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 10 อนุบาลหนูดิ จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาล

โรงเรียนเทศบาล 11 (หนองหิน) จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6

โรงเรียนเทศบาล 12 (บ้านช้าง) จัดการเรียนการสอนระดับชั้นอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี

โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี มีจำนวน 8 โรง ได้แก่ โรงเรียนนาทรายวิทยาคม โรงเรียนเชียงเพ็งวิทยา โรงเรียนชัยนาควิทยา โรงเรียนพันดอนวิทยา โรงเรียนพังงูพิทยาคม โรงเรียนน้ำซิมวิทยา โรงเรียนแซแลพิทยานุสรณ์ และโรงเรียนกุงเจริญพิทยาคม

วิสัยทัศน์

“ เมืองน่าอยู่ ประตูลู่อินโดจีน ถิ่นมรดกโลก ”

### พันธกิจ

1. ส่งเสริม/ยกระดับ/พัฒนาการค้า การลงทุนด้านอุตสาหกรรมและการเกษตรที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ในกลุ่มอินโดจีน ส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าเกษตร/เกษตรอินทรีย์ ให้ได้มาตรฐาน และมีมูลค่าเพิ่ม เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับเกษตรกร องค์กรการเกษตร และวิสาหกิจชุมชน
2. ส่งเสริม/ยกระดับ/พัฒนาเกิดการท่องเที่ยวที่หลากหลาย และสอดคล้องกับวิถีชีวิต วัฒนธรรม โดยเชื่อมโยงกันระหว่างชนบท/เมือง/ภูมิภาค/ประเทศ มีการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
3. พัฒนา/ยกระดับคุณภาพการศึกษา/การเรียนรู้ ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของประชาชน ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนในสังกัด อบจ. เป็นต้นแบบของการเรียนรู้ ด้านการศึกษาและการกีฬา เพิ่มพูนองค์ความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น ให้สามารถนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษาและการกีฬาสู่มาตรฐานสากล พัฒนาการกีฬา และส่งเสริมสร้างสุขอนามัย ส่งเสริมให้มีโรงเรียนกีฬาระดับจังหวัดและสนามกีฬากลางเพื่อจัดการแข่งขันในระดับชาติ
4. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน โครงข่ายทางหลวงแผ่นดิน ทางหลวงชนบท และทางหลวงท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับเส้นทางหลักถนนในความรับผิดชอบของ อบจ. ให้ได้มาตรฐานทางหลวงท้องถิ่น พัฒนาแหล่งน้ำด้านการเกษตร/อุปโภคบริโภค
5. พัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตที่ดีให้มีคุณธรรมและจิตสาธารณะ เสริมสร้างเมืองน่าอยู่ชุมชนเข้มแข็งเพิ่มทักษะในการดำรงชีวิตแก่ ผู้ด้อยโอกาส, ผู้พิการ, ผู้สูงอายุ, ผู้ติดเชื้อ เอ็ดส์
6. พัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร การบริหารจัดการแบบบูรณาการ ร่วมกันทุกภาคส่วน (องค์กร/ภาคี/ภาครัฐ/ภาคเอกชน) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

#### นโยบายด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี

1. สนับสนุนการศึกษาในทุกระดับชั้น ตั้งแต่ก่อนสมัยเรียนจนถึงระดับอุดมศึกษา เพื่อให้สถาบันการศึกษาต่างๆ มีความพร้อมในการบริหารจัดการ พัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย จัดหาอุปกรณ์เสริมการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่
2. ส่งเสริมมาตรฐานการเรียนรู้สู่สากล ตลอดจนภาษาต่างประเทศ เพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการค้าของประชาคมอาเซียน
3. สนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา การศึกษา การเรียนรู้แก่เยาวชน ประชาชนทุกหมู่เหล่าสร้างแรงบันดาลใจให้เห็นความสำคัญของศาสนา
4. สนับสนุนงานประเพณีต่างๆ ของประชาชนทุกหมู่เหล่า เพื่อเป็นกิจกรรมของประชาชนแต่ละหมู่บ้าน ตำบล อำเภอต่างๆ อย่างทั่วถึง
5. สนับสนุน ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้อยู่คู่สังคมและเพิ่มศักยภาพของคนในสังคมชนบทให้ได้รับเกียรติ ศักดิ์ศรี อยู่ในสังคมอย่างภาคภูมิใจ

## สภาพปัญหาการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หน่วยงานและสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษาศึกษาการสรรหาบุคลากรยังขาดความยุติธรรมมีการใช้ระบบอุปถัมภ์และการแทรกแซงทาง การเมืองและไม่ได้รับการส่งเสริมจากต้นสังกัดเท่าที่ควรรวมทั้งการ พัฒนาคูครูและบุคลากรยังไม่เพียงกับความต้องการและไม่ต่อเนื่อง บุคคลลากรขาดจะประสบการณ์ การจัดการศึกษา แล้วการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการนิเทศการศึกษาที่เป็นระบบ ทัวถึงและต่อเนื่องรวมทั้งขาดการนำผลการนิเทศศึกษามาพัฒนาโรงเรียนนอกจากนี้ยังประสบปัญหาการขาดความร่วมมือและประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสพฐ.ขาดนโยบายและแผนการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน และมักขาดความต่อเนื่อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

ธฤชญ์ รอดรักษา (2553 : 96-102) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา เทศบาลนครสมุทรสาคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามหลักเกณฑ์ PMQA 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรคการพัฒนาองค์กรที่ดำเนินการในปัจจุบันของเทศบาลนครสมุทรสาคร ตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ พนักงานข้าราชการในเทศบาลนครสมุทรสาคร จำนวน 140 คน ได้รับกลับคืนมาและใช้ได้จริง จำนวน 104 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาวิจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้านของเทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า 1) ด้านการนำองค์กร มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.64 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.739 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ย 3.62 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.763 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.65 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.740 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.49 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.800 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.49และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.869 6) ด้านการจัดการกระบวนการมีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.50 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.834 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.55 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.803 นอกจากนั้น ปัจจัยคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการจัดการกระบวนการด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์การดำเนินการในปัจจุบันของเทศบาลนครสมุทรสาคร

ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง (2557 : 167-183) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์วัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหาร



จัดการเพื่อการดำเนินงานฯ ที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน และตามกรอบเกณฑ์การประเมินระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่สอดคล้องเหมาะสมสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน และตามกรอบเกณฑ์การประเมินระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 3. เพื่อนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน สอดคล้องกับกรอบเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ วิธีดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน ในขั้นต้นศึกษาและกำหนดองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ ที่สอดคล้องกับแนวเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แล้วตรวจสอบผลด้วยการสนทนาเชิงลึกกับผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นที่สองศึกษาเฉพาะกรณีระบบบริหาร งานคุณภาพของสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 แห่งที่ยินดีให้ความร่วมมือในการศึกษาวิจัย และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับคณบดีหัวหน้าสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ และผู้ที่รับผิดชอบดูแลงานประกันคุณภาพของสาขาฯ รวม 18 ท่าน รวบรวมข้อมูลสภาพการบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษา ปัญหาและความต้องการในการปรับปรุงพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับแนวเกณฑ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ขั้นที่สามจัดทำร่างรูปแบบและกลไกการบริหารที่ระดับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ แล้วนำไปตรวจสอบความครอบคลุมความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติ แล้วจัดทำเป็นรูปแบบและกลไกเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและบริบทการบริหารจัดการที่ระดับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการวิจัยนี้พบว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพที่สอดคล้องเกณฑ์การประกันคุณภาพ แนวเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบหลัก และ 52 องค์ประกอบย่อย ปัจจุบันระบบบริหารงานคุณภาพของสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์มีโครงสร้างการบริหารแตกต่างกัน ขาดการทำงานในเรื่องการจัดการความรู้และการจัดทำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขายังไม่เป็นปัจจุบัน มีความต้องการระบบบริหารที่เป็นสากล รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เสนอจึงประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารจัดการและการจัดกลุ่มงาน และกลไกการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การเตรียมการที่ระดับสาขาวิชา 2) การดำเนินงานตามวงจรประเมิน-การพัฒนา ช่วงระยะ 3 ปีการศึกษา และ 3) สรุปผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการทบทวนสถานการณ์การพัฒนา ส่วนกรอบการประเมินการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯ ประเมิน 12 องค์ประกอบหลัก 52 องค์ประกอบย่อย ใน 2 มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลการดำเนินงาน ระบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จะให้รายงานผลการประเมิน เป็นรายงานที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงในประเด็นต่างๆตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สาขาวิชาสามารถใช้กำหนดการปรับปรุงคุณภาพการบริหารที่ระดับสาขาได้โดยตรง

นภคกร พูลประสาท และเกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ (2553 : 98-112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตาม เกณฑ์ PMQA ไปสู่การปฏิบัติและเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพตาม เกณฑ์ PMQA ขององค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี เป็นการศึกษเชิงพรรณนาซึ่งใช้เทคนิคในเชิง คุณภาพคือ ศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์/พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และการสังเกตพฤติกรรม ความร่วมมือในการดำเนินงานของบุคลากร ในช่วงปีงบประมาณพ.ศ.2550-2552 หน่วยการศึกษาเป็น องค์กรได้แก่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดจันทบุรีและหน่วยงานในสังกัดนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการจัดแบบแผนของข้อมูลให้เป็นระบบ ภายใต้กรอบการประยุกต์ใช้ ตัวแบบของการนำนโยบาย สาธารณะไปปฏิบัติผลการศึกษารूपได้ดังนี้ กระบวนการนำนโยบายพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์ PMQA ไปสู่การปฏิบัติขององค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี เริ่มจากนายแพทย์สาธารณสุข จังหวัด ประกาศเป็นนโยบายให้ทุกหน่วยงานดำเนินการและจัดทำเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดจันทบุรีกับหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด มอบหมายให้กลุ่มงาน พัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุขเป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการ/คณะทำงานกำหนดขอบเขตการพัฒนา และมาตรการในการดำเนินงานประเมินผลการ พัฒนาจากรายงานการประเมินตนเองและแผนปรับปรุงองค์กร ซึ่งพบว่า 1) หน่วยงานเป้าหมายทุก หน่วยงานมีการประเมินตนเองตามเกณฑ์ PMQA 2) มีการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และบรรจุแผน ปรับปรุงองค์กร ในแผนปฏิบัติการประจำปีของทุกหน่วยงาน 3) การพัฒนาส่วนใหญ่ยังอยู่ในรูปแบบ ของการจัดทำเอกสาร ส่วนการพัฒนาคุณภาพงานตามเกณฑ์ PMQA ยังไม่ถูกนำไปปฏิบัติอย่าง แท้จริงสำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพบว่า 1) องค์กรความรู้เกี่ยวกับ PMQA และการมี ส่วนร่วมของบุคลากรยังจำกัดเฉพาะที่มนำ 2) คณะทำงานซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยงานมีการหมุนเวียน ผลัดเปลี่ยนบ่อยครั้งส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและ 3) บุคลากรบางส่วนยังเห็นว่าการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA เป็นการเพิ่มภาระงาน

วิระยุทธ ขาตะกาญจน์ (2550 : 139-142) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบบริหารจัดการของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ เป็นต้นแบบ 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบการรายงานผลการ ปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ให้สามารถดำเนินงานโดยใช้ระบบ IT ได้ ประชากรที่ใช้ ในการวิจัยนี้ คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งหมด 63 คน ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานทั้งหมด 75 คน เครื่องมือ ที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การอยละ คาเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา 1. การสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาให้ความเห็นว่าการประชุมสัมมนาเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับมาก 2. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็น เลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานให้ความเห็นว่าการศึกษาดูงานมี ประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับ 3. ผลการกำหนดตัวชี้วัดร่วมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง

7 หมวด ประกอบด้วยตัวชี้วัดทั้งหมด 36 ตัวชี้วัด พร้อมทั้งสามารถพัฒนาระบบ การรายงาน ผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้ทางอินเทอร์เน็ต ที่ <http://www.edu.nstru.ac.th/~pmqa>

4. แต่ละโรงเรียนได้จัดทำแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน โดย เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ 5. ผลการประเมินการพัฒนาระบบบริหาร จัดการของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของทั้ง 4 โรงเรียน มีความสำเร็จในการ พัฒนาระบบบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุด โรงเรียนวัดกุด, โรงเรียนชุมชนบ้านนาวา, โรงเรียนบ้านทุ่งครั้ง และโรงเรียนเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา

มยรี สงวนนาม (2554 : 103–124) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะการบริหารองค์การและ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา หน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 2 วัดดูประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อแนวทาง การพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และวิเคราะห์เปรียบเทียบ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของบุคลากร กับความคิดเห็นที่มีต่อ แนวทางการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของหน่วยงาน สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ซึ่งเป็นผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ ลูกจ้างชั่วคราว จากหน่วยงานในสังกัด รวม 9 จังหวัด ในพื้นที่ รับผิดชอบ จำนวน 169 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การอยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา ผลการ วิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 7 หมวด มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X}$  = 4.21) ซึ่งหมวดที่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรก คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ( $\bar{X}$  = 4.35) รองลงมา คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}$  = 4.27) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X}$  = 4.13) เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการบริหารองค์การปัจจุบัน ของหน่วยงานสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นของ บุคลากรที่มีต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความ คิดเห็นต่อการบริหารองค์การในปัจจุบันตามตัวแบบ “POSDCoRB Model” และแนวทางการพัฒนา องค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่า การบริหารองค์การปัจจุบันของหน่วยงานสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 ยังมีปัญหาที่ควรจะต้อง แก้ไขในหลายประเด็น โดยการนำแนวทางการพัฒนาองค์การ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) มาเป็นตัวชี้วัดเพื่อเจาะลึกในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์การต่อไป

ทิพย์วรรณ จุมแพง กุหลาบ รัตนสังธรรม วัลลภ ใจดี (2555 : 103–124) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของ บุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข วัดดูประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษาปัจจัย การบริหารด้านกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบงาน รูปแบบการบริหาร การมีส่วนร่วม บุคลากร ทักษะบุคลากรและค่านิยมร่วมองค์การของหน่วยงานระดับเขตกระทรวงสาธารณสุข

2. เพื่อศึกษาการรับรู้ความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข 3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการบริหารด้านกลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง องค์การ ระบบงาน รูปแบบการบริหาร การมีส่วนร่วมบุคลากรทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วม องค์การ ที่มีผลต่อการรับรู้ความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของหน่วยงาน ระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข อย่างน้อย 4 ปี จำนวน 12 แห่ง ได้จำนวนตัวอย่าง 290 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ คาร์ยอลละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา บุคลากรมีการรับรู้ความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง ในความสำเร็จทุกด้าน มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละ 66.55 เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านการ รายงานข้อมูล แผน/ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ค่าเฉลี่ยร้อยละ 68.87) ความร่วมมือในการ ดำเนินการตามแผนการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยร้อยละ 68.80) การดำเนินการวิเคราะห์ ข้อมูล/การสนับสนุนการดำเนินงาน(ค่าเฉลี่ยร้อยละ 67.07) การจัดการความรู้ของหน่วยงาน การให้ ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนพัฒนา (ค่าเฉลี่ยร้อยละ 66.85) การพัฒนาข้าราชการตาม เป้าหมาย ตัวชี้วัด (ค่าเฉลี่ยร้อยละ 65.80) และจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย ร้อยละ 63.36)

อิสริยาภรณ์ บุรณโภคา (2556 : 103-124) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนหลักเกณฑ์ คุณภาพการบริ การจัดการภาครัฐกรณีศึกษา สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ สนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผลการศึกษาของการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นนั้นเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงานภาครัฐ ทำให้ทราบความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงาน และให้เกิดการพัฒนาวิธีปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง โดยระบบสารสนเทศที่เกิดขึ้นจะสนับสนุนการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์ PMQA และ พัฒนาขึ้นโดยใช้รูปแบบของโปรแกรมประยุกต์ที่ทำงานผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต(Web Application) โดยระบบที่พัฒนาขึ้นจะสามารถจัดเก็บและค้นหาเอกสารทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง บันทึกผล การปฏิบัติงาน และออกรายงานได้ตรงตามรูปแบบที่หน่วยงานกลางกำหนด รวมถึงสามารถใช้ข้อมูล ร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้ ทั้งนี้ยังมีข้อจำกัดบางประการของงานวิจัย คือ เรื่องของเวลาที่ใช้ในการ ดำเนินงานวิจัย ที่มีระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งไม่เพียงพอที่จะพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงระหว่าง หน่วยงานย่อยได้ แต่ผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานไว้แล้ว โดยแสดงไว้ในข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศในอนาคต

ใจชนก ภาคออต (2555 : 94-114) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้และการมีส่วนร่วมของ บุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ และการมีส่วนร่วมของ บุคลากรของสถาบันในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบ การรับรู้ และการมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรของ สถาบันในแต่ละหน่วยงาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้และการมีส่วนร่วมในการนำ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ จำนวนประชากรทั้งหมด 699 คน กลุ่มตัวอย่างใน

การศึกษา คือ 255 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา เมื่อพิจารณา การมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบัน ในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ จากผลการวิเคราะห์ที่ได้ พบว่าค่าเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อการประเมิน นั้นมีระดับคะแนนการมีส่วนร่วมอยู่ที่ระดับปานกลางถึงมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยของหัวข้อการประเมินต่ำสุดอยู่ที่ 3.27 และสูงสุดอยู่ที่ 4.10 ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรของสถาบันในการนำ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศนั้น มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.65 ซึ่งถือ ได้ว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ไปปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่ความเป็น เลิศในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางระดับมาก

เสน่ห์ ชูตระกูล (2555 : 96-109) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล วัตถุประสงค์ของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้า เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็น ของผู้ บริหารระดับกลางและระดับกลางที่มีต่อการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการ บริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลาง ระดับกลาง ที่ปฏิบัติงานอยู่ ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล จำนวน 150 คน สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ เป็นอัตราร้อยละ และการวัดแนวโน้มสู่ ส่วนกลางโดยออกมาเป็นค่าเฉลี่ย ทั้งนี้ยังได้วัดการกระจายของข้อมูลโดยวัดเป็นค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ทำการทดสอบสมมุติฐาน สถิติอ้างอิงแบ่งแบบมีพารามิเตอร์และการวิเคราะห์ความถดถอย พหุคูณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่มีจำนวนพนักงาน มากกว่า 300 คนขึ้นไป ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมลดลง เนื่องจากการใช้จำนวน พนักงานมากเกินไป ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้การบริหารมูลค่าสินทรัพย์ โดยรวมลดลง โดยไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร กรในภาพรวม ส่วนด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใน การพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อ สินทรัพย์ ด้านการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น และในองค์กรไม่ควรใช้ พนักงานเกิน 300 คนเพราะจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลงการนำไปใช้ประโยชน์จากผล การศึกษาวิจัยทำให้เห็นแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านการบริหารได้ ดังนั้นองค์กร หรือบริษัทต่างๆ ควรนำแนวทางดังกล่าวไป ปรับใช้เพื่อความยั่งยืนในอนาคตต่อไป

ฉัตรชัย บัวกันต์ (2553 : 96-109) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเปรียบเทียบระดับการรับรู้ การมีส่วนร่วม และความพึงพอใจต่อการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษา วิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เป็นข้าราชการจากทุกประเภทและ ระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การร้อยละ



ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติ F-test เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักอำนวยการมีระดับการรับรู้ เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มากกว่าข้าราชการสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ และสำนักนิติการ ข้าราชการที่มีประเภทและระดับตำแหน่ง ต่างกัน มีระดับการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษาทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงมีระดับการรับรู้ มากที่สุด ส่วนข้าราชการ ตำแหน่งวิชาการระดับปฏิบัติการมีระดับการรับรู้ น้อยที่สุด

พจนา พิชาติปัจจา (2553 : 86-110) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของเทศบาลตำบลสุเทพ จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาวิธีการปฏิบัติที่ เป็นเลิศของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลสุเทพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่เป็นข้าราชการจากทุก ประเภทและระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การอยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษา พบว่ามี (1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในขั้นตอนย่อยการแต่งตั้งองค์กรที่มีหน้าที่ ในการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาในประเด็นของการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิและตัวแทนประชาคม (2) วิธีปฏิบัติที่ เป็นเลิศในขั้นตอนย่อยการประชุมคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนในการจัดเวทีรับฟังปัญหาและ ความต้องการของประชาชน ในประเด็นของการใช้การวิเคราะห์ กลยุทธ์ ในการประเมินศักยภาพของ หน่วยงานและชุมชน รวมทั้งการจัดทำข้อมูลลักษณะพิเศษของประชาชนที่อาศัยในพื้นที่ (3) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในขั้นตอนย่อยการจัดเวทีประชาคมเพื่อพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ในประเด็นการประสานงานและการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ (4) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศใน ขั้นตอนย่อยการประชุมพิจารณาร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและประธานคณะกรรมการชุมชน ในประเด็นการเปิดโอกาสให้มีส่วนในการ กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม และการจัดอันดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ เกี่ยวกับการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ของเทศบาลตำบลสุเทพและพื้นที่ ภายใต้ ความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลสุเทพ ปัจจัยความสำเร็จได้แก่ การมุ่งเน้นประชาชน (ลูกค้า) ผู้รับบริการเป็นสำคัญ และการออกแบบกระบวนการสื่อสารที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก กลุ่ม โดยบทเรียนที่ผ่านมามีคือ การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคคลผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนงานในอนาคตคือแผนปรับปรุงสถานที่ ทำงานและ การดำเนินการ สร้างและพัฒนาบุคลากร ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี โดยข้อเสนอแนะในการศึกษาการวางแผนผู้สืบทอดและการสร้างระบบ สารสนเทศทั่วทั้งสำนักงานและสร้างระบบข้อมูลเพื่อที่จะสนับสนุนการตัดสินใจแก่ผู้บริหาร

ลำพูน ฉวีรักษ์ (2556 : 95-102) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับคุณภาพการบริหารจัดการและปรับปรุงระดับคุณภาพในกระบวนการที่เป็นจุดด้อย ตามวงจร คุณภาพของเดมมิ่ง(PDCA) โดยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ศึกษาระดับความรู้การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความพึงพอใจของผู้รับบริการ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสาธารณสุข จำนวน 48 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสนทนากลุ่ม แบบวิเคราะห์ระดับคุณภาพ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ แจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าระดับการบริหารจัดการคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความรู้ การมีส่วนร่วมหลังปรับปรุงคุณภาพดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 55.55 (mean = 3.55, S.D.=0.79) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จคือ ทีมงาน ภาวะผู้นำ การสร้างองค์ความรู้ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจทำให้การปรับปรุงงาน สามารถทำได้ตรงจุดมีการตอบสนองที่ส่งผลต่อความพึงพอใจทั้งนี้การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษา เปรียบเทียบกับองค์กรอื่นเพื่อยกระดับคุณภาพโดยการเทียบรอย

ปรกรณ์ ฉายถวิล (2557 : 85-98) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของครูและบุคลากร ทางการศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ที่มีต่อคุณภาพการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่าง กาฬสินธุ์ ที่มีต่อคุณภาพการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐและธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ ประชากรที่ใช้ใน การศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ จำนวน 78 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ ที่มีต่อคุณภาพการพัฒนาระบบบริหารจัดการตาม หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสารพัด ช่างกาฬสินธุ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ด้านการ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการจัดการ กระบวนการ ด้านการนำองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนร่วมได้เสีย

ศรีจรรยา โชติง (2557 : 95-102) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการ สุขภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ 2) ศึกษาปัญหาและ อุปสรรคในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และ หาแนวทางการแก้ไข 3) พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและผู้ปฏิบัติของทุกหน่วยงานในกรมสนับสนุนบริการ สุขภาพ รวม 293 คน สถิติที่ใช้คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test One-way Anova และ Regression ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พบว่าบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนรวมในการ ปฏิบัติการ มีส่วนรวมในผลประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการประเมินผล อยู่ในระดับน้อย



ผลการวิเคราะห์ ด้านปัจจัยบุคลากร คือ ตำแหน่ง ประสบการณ์ หน่วยงาน ต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

เกษศิริ กมล (2557 : 85-97) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทยตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทยตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ 2) ประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่ได้รับผลการประเมินจาก สมศ. ครั้งที่ 2 ระดับดีมากทุกมาตรฐาน และโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาที่ได้รับรางวัลสถานศึกษารางวัลพระราชทาน จำนวน 124 โรงเรียน มีผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมทั้งสิ้น 372 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า 1) การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทยตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ ด้านกระบวนการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การนำองค์การ รองลงมาคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2) ผลที่ได้จากการประเมินด้านผลลัพธ์ จากการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ และการปกครอง รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน และกระบวนการทำงาน องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Fritz (2001 : Abstract) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง A Quality Assessment Using The Baldrige Criteria: Non-Academic Service Units in a Large University การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดเกณฑ์การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ TQM และเกณฑ์การกำหนดรางวัลของ Baldrige Award โดยใช้แบบสำรวจ Quality Opportunity Index (QUOIN) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทุกระดับสนใจที่จะปรับปรุงการให้บริหารในแผนงานของตน รวมทั้งการดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์ของ MBNQA ด้านรางวัลพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับระบบรางวัลโดยเฉพาะผู้ที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี และเพศหญิงให้โอกาสปรับปรุงมากกว่าเพศชาย

Lee-man (2002 : Abstract) ได้ศึกษาการประเมินรูปแบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับงานให้บริการในองค์ประกอบของวัฒนธรรมการบริหารคุณภาพ การจัดการคุณภาพบริการซึ่งมีผลต่อกลยุทธ์และปัจจัยการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ เพื่อตรวจสอบเหตุทางทฤษฎีจากการบริหารมีหลักการเหตุผลชัดเจนสมควรแก่การนำไปปฏิบัติ กล่าวคือ มีการเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางมีการกำหนดคุณภาพของการบริการอย่างเป็นรูปธรรมได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้นำการมุ่งเน้นที่รับบริการและคุณภาพของประชาชน ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำไม่เพียงพอแต่ส่งผลโดยตรงต่อประชาชน

แต่ยังมีผลต่อการสร้างวัฒนธรรมโดยการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการเป็นหลักด้วย การศึกษานี้สนับสนุนทฤษฎีของการกำหนดโครงสร้างการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่ต้องมีความสัมพันธ์กับรูปแบบให้บริการ เนื่องจากคุณภาพของบริการเกิดขึ้นจากการจัดการภายในองค์กรมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่แสดงออกมาภายนอก และจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการจะใช้ผลที่เกิดขึ้นมาใช้ในการตัดสินใจ ทำในสิ่งที่ดีขึ้นด้วย แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมการมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารของผู้นำด้วย การบริการด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้พบว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร สำหรับงาน

Lillis (2004 : 152-A) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินโรงเรียนประถมศึกษา โดยใช้รูปแบบการตรวจสอบคุณภาพ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อตรวจสอบคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาและการใช้รูปแบบการตรวจสอบ โดยครูผู้สอนใช้รูปแบบการตรวจสอบคุณภาพ Melcolm Baldrige Total Quality Management (M B T Q M) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน คำถามของงานวิจัยนี้ ต้องการทราบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีพลังอำนาจในการปรับเปลี่ยนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เพื่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตของโรงเรียนของเขาได้หรือไม่ มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้ครูผู้สอนปรับปรุงคุณภาพการสอนในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง ครูผู้สอนมีการนำกลยุทธ์ไปปรับปรุงคุณภาพการสอนได้อย่างไร โดยวิธีการศึกษารายกรณี (Case Study) โดยการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตครูผู้สอนในชั้นเรียนที่โรงเรียนใช้กระบวนการ MBTQM สามารถใช้ในการทำให้องค์กรการเรียนรู้อันหนึ่งของโรงเรียนและมีการเทียบเคียง ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทุกประการ ผลการศึกษาพบว่าจากการที่โรงเรียนประถมศึกษาได้ยึดปรัชญา MBTQA มาปรับปรุงคุณภาพอย่างยาวนานทำให้โรงเรียนได้รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งในการพัฒนาจนได้รับรางวัลแห่งคุณภาพ Melcolm Baldrige

Noorliza (2006 Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Tatal Quality Management) ต่อทัศนคติของพนักงานผลการศึกษาพบว่าการฝึกอบรมและการศึกษามีผลบวกในการมีส่วนร่วมในงาน ความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นองค์กรจะเสริมสร้างพลังอำนาจและการทำงานเป็นทีมมีนัยสำคัญเพิ่มการมีส่วนร่วมงานและความพึงพอใจในงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและป้องกันปัญหามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญควรเพิ่มความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

Miguel (2008 : 657-676) ได้เทียบเคียงสมรรถนะในการปฏิบัติของการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ จากกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยเซาเปาลู ประเทศบราซิล โดยงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสำรวจการทำงานอย่างมีคุณภาพ การใช้งาน QFD การดำเนินงานในประเทศบราซิลและการศึกษาเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์บางบริษัทที่เข้าร่วมในการสำรวจ เพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการประยุกต์ใช้ QFD การออกแบบการวิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจของ QFD และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง 8 เกณฑ์ จากมาตรฐานของ QFD ที่อธิบายถึงวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการประยุกต์ใช้ QFD ผลการวิจัยพบว่าจากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์พบว่ามีด้านที่เป็นแบบอย่างในการใช้วิธีการและประเด็นสำคัญในการดำเนินการ QFD ที่ควรได้รับการพิจารณาในการสนับสนุนการบริหารจัดการ ด้านการฝึกอบรม การสร้างทีมงาน ประเด็นเพิ่มความถี่และระยะเวลาในการประชุม และการสร้างรูปแบบความคิดในหมู่คณะด้านอื่นๆ ข้อจำกัดในการวิจัยคือ ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษเรื่องแบบอย่างต่างๆ ที่มีความแตกต่างจากองค์กร หรือบริษัท และผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาด้วย QFD ประโยชน์ในการปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่าประเด็นสำคัญในการดำเนินการ QFD ที่ควรพิจารณาทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์กรหรือบริษัทที่เป็นผู้ใช้ประโยชน์โดยตรง

Fatih, Karakus และ Yasan (2009 : 30-44) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการดำเนินงานบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร และการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพทั้งระบบควรใช้หลักการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ควรเริ่มที่ระดับผู้บริหารลงสู่ปฏิบัติในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นพื้นฐานทางการเรียนที่สูงขึ้น

Pool (2009 : 458-469) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การตรวจสอบคุณภาพการศึกษาโดยใช้หลักการบริหารจัดการคุณภาพ ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาโดยใช้ เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award เพื่อสร้างความเป็นเลิศ การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการตอบสนองของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award เอาไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา การวิจัยที่ผ่านมาเคยใช้ เกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ในวงการอุตสาหกรรมบริษัทขนาดใหญ่ การบริหารด้านสุขภาพ และการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา แต่งานวิจัยนี้มีจุดที่แตกต่างคือนำเอารูปแบบ Malcolm Baldrige ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า หลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์การนำไปใช้ในการปรับปรุงในองค์กรขนาดเล็กได้ เช่น โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมควรมีการทำวิจัยมากขึ้นคือ โดยการนำเอาหลักการจัดการคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น

Hewitt-Edmoud (2009 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง หลักการ TQM และความคาดหวังของลูกค้าในห้องเรียน การลดลงของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทำให้มีแนวโน้มการจัดการศึกษาทางเลือกเพิ่มมากขึ้น จึงต้องจัดการประชุมเพื่อรับฟังความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าเพื่อสร้างความพอใจ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการและความคาดหวังความพึงพอใจของลูกค้า คือความรู้ที่มีคุณค่าและการจัดกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำให้การศึกษาเกิดคุณภาพ ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปกครองโรงเรียนของรัฐมุ่งเน้น ด้านวิชาการและครูผู้สอน และหลักการสำคัญของ TQM มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการจัดชั้นเรียนในอเมริกา

Grumdahl (2010 : Web Site) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเมื่อโรงเรียนใช้รูปแบบการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้การบริหารจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) หลักการจัดการที่นำมา ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์และวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ พบว่าหลักการ TQM ประสบผลสำเร็จมากในการปฏิบัติจริง โดยเน้นที่การจัดระเบียบการเรียนรู้ของนักเรียนเพิ่มขึ้น ครูใหญ่มีบทบาทสำคัญมาก ในการกำหนดบทบาทและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความเป็นผู้นำร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาอาชีพการให้ ข้อมูลย้อนกลับในการตัดสินใจปรับปรุงคุณภาพการสอน การปรับปรุงคุณภาพโดยใช้เครื่องมือทำให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการย้ายโรงเรียนลดน้อยลง ผลการวิจัยครั้งนี้ การนำหลักการ TQM เช่นการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับวัฒนธรรมโรงเรียน ส่งผลกระทบท่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

Hendry (2010 : 27-43) ได้ศึกษาวิธีการสร้างสรรค์การเทียบเคียงสมรรถภาพสำหรับการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ของมหาวิทยาลัยโกเธนเบิร์ก ประเทศสวีเดน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้วิธีการบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ของทั้งผลการปฏิบัติงานของคู่แข่ง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า พร้อมกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ (QFD) การออกแบบวิจัย ใช้วิธีการสังเคราะห์วิธีการอย่างสร้างสรรค์ของการเทียบเคียงสมรรถนะที่มีในกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากระบวนการวิเคราะห์แต่ละระดับอาจจะเป็นสิ่งที่ดี ความสำคัญไม่เพียงแต่วิธีการที่เอาข้อมูลจากการใช้การประเมินการตัดสินใจของลูกค้าในช่วงระยะเวลาใน QFD เท่านั้นแต่ยังคงอยู่ในส่วนการแข่งขันการเทียบเคียงสมรรถนะซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบเชิงปริมาณที่เป็นไปได้ ที่จะใช้เวลามากในการเปลี่ยนลำดับความสำคัญของ AHP และควรรวมไว้ในกระบวนการการกระทำ การตัดสินใจในขั้นตอนของ QFD ข้อจำกัดของงานวิจัย งานวิจัยนี้อาจต้องใช้เวลาและความพยายามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมันจะช่วยให้ข้อมูลของ QFD มีความถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือการเฉพาะเจาะจงลูกค้า ความหมายในทางปฏิบัติ การดำเนินการ QFD อาจพบว่าเป็นวิธีการที่เป็นระบบมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประเมินประสิทธิภาพในปัจจุบัน การระบุพื้นที่สำหรับการปรับปรุงและการตั้งเป้าหมายสูงสุดสำหรับอนาคต ความคิดริเริ่มหรือคุณค่าในงานวิจัยนี้มีสองประเด็นคือ ประเด็นแรกก็คือการอธิบายเทคนิคการพยากรณ์ที่ราบเรียบตามรูปแบบการแนวโน้มของ APH-based การประเมินค่าความสำคัญและข้อมูลเปรียบเทียบที่มีการแข่งขัน ประการที่สองมันเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตามรูปแบบถ่วงน้ำหนักในการแข่งขันซึ่งทำหน้าที่เป็นระบบมากขึ้น

Hasan (2011 : Abstract) ได้ศึกษาประสิทธิผลการศึกษาของโรงเรียนแรงบันดาลใจ : กรณีของไนจีเรียเป็นการตรวจสอบคุณภาพการจัดการรับรู้ของประสิทธิภาพของการริเริ่มการศึกษาและการวิเคราะห์ของการศึกษา แรงบันดาลใจในโรงเรียน ประเทศไนจีเรียโดยใช้การสัมภาษณ์ของสมาชิกในกลุ่มของผู้มีส่วนได้เสียในไนจีเรีย วิทยาลัยนานาชาติในตุรกี (NTIC) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพการสัมภาษณ์การสังเกตห้องเรียน การบันทึกข้อมูลและเอกสาร ผลการศึกษาสรุปได้ว่าโรงเรียน NTIC จะประสบผลสำเร็จในการส่งเสริมผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการยอมรับหลักสูตรโรงเรียน องค์การคุณภาพของคนที่ทำงานในโรงเรียนของคนที่ขยัน และทุ่มเทให้กับการพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิต

จากเอกสารและจากผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐตั้งที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ทราบแนวทางในการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้วิจัยและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำการวิจัยการพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาหาความรู้ในการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐและนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้ผู้วิจัย สนใจที่จะทำการวิจัยการพัฒนาแนวทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนและเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะกำหนดแนวนโยบายส่งเสริมครูให้สามารถทำงานให้มีคุณภาพต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยวิธีการดำเนินงานโดยการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ โดยการสนทนากลุ่ม (Focused Group Discussion) และประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้ดังนี้

1. ขั้นตอนดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ
2. ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

#### ขั้นตอนดำเนินการวิจัยระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

ระยะที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาในระยะนี้ ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

##### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 68 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 136 คน รวมทั้งสิ้น 252 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 44 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 59 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 103 คน รวมทั้งสิ้น 206 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มเปิดตารางของ Krejcie & Morgan (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. 2551 : 34-35)

##### 2. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลโรงเรียน



ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/ปัญหามากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/ปัญหามาก
- 3 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/ปัญหาปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/ปัญหาน้อย
- 1 หมายถึง ระดับสภาพปัจจุบัน/ปัญหาน้อยที่สุด

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามมาเป็นประเด็นคำถามทั้งในส่วนที่เป็นการถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐตามกรอบแนวคิด จำนวน 7 องค์กรประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ และ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

3.2 นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) หาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Item Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์รายข้อมีค่าเท่ากับ 0.60 -1.00 ซึ่งถือว่าข้อนั้นๆ มีความตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องในการใช้ภาษา โดยผู้วิจัยได้เลือกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยการเลือกแบบเจาะจงดังรายนามต่อไปนี้

1) นายกานต์ อ่อนน้อม ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ

2) นายจตุพนธ์ มะลิงาม กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

3) นายปฏิพล แก้วมูลตรี ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชธานี ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

4) นายวีระพันธ์ พรหมบุตร ศษ.ม. (การวัดและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

5) นางสาวจิราวรรณ เสนาลอย กศ.ม. (การวิจัยและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ

พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เชิงเนื้อหา การใช้ภาษา ตรวจสอบคุณภาพและความถูกต้องเหมาะสมและหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item

Objective Congruence: IOC) โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 61)

ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง	ให้คะแนน +1
ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้	ให้คะแนน 0
ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้	ให้คะแนน -1

3.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความสอดคล้องแล้วมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณา โดยพิจารณาและคัดเลือกแบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ (รายละเอียดภาคผนวก ก)

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนออาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

3.5 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 30 คน

3.6 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยรวมเท่ากับ 0.92 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อตามวิธีการของ Item-Total Correlations พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .27 - 1.00

3.7 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 206 คน โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 สัปดาห์โดยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง พร้อมทั้งดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม โดยเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 5. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีมาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

##### 5.1 การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการดังนี้

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจให้คะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ



## 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

### วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

5.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ของแบบสอบถาม ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ

5.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทมาตราส่วน (Rating Scale) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.2.2.1 ค่าเฉลี่ยเกณฑ์การให้คะแนนสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายสภาพปัจจุบันของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีกรณีเครื่องมือประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 102)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ปฏิบัติมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ปฏิบัติปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ปฏิบัติน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด

5.2.2.2 เกณฑ์การให้คะแนนปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ปัญหามากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ปัญหามาก
- 3 คะแนน หมายถึง ปัญหาปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ปัญหาน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ปัญหาน้อยที่สุด

และใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีกรณีเครื่องมือประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 102)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	ต้องการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	ต้องการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	ต้องการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	ต้องการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	ต้องการน้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในการดำเนินการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของคุณลักษณะที่ต้องการวัดและการระบุทิศทางของแบบวัด (Index of Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของคุณลักษณะที่ต้องการวัดกับจุดประสงค์ของการวัด

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item - Total Correlation) (สมนึก ภัททิยธนี. 2553 : 98)

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ r แทน ค่าอำนาจจำแนก

X แทน คะแนนของข้อที่หาค่าอำนาจจำแนก

Y แทน คะแนนรวมของทุกข้อคำถาม

N แทน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

3) วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 116)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ  
 $k$  = จำนวนข้อของเครื่องมือ  
 $s_i^2$  = ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ  
 $s_t^2$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวม  
 $N$  = จำนวนคน

6.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอุดรธานีดังนี้

1) ร้อยละ (Percentage) โดยคำนวณจากสูตร

$$P = \frac{f}{N}$$

เมื่อ  $P$  แทน ร้อยละ  
 $f$  แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ  
 $N$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยคำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

## 3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่าง (Sample Standard Deviation)

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่าง  
 X แทน คะแนนดิบแต่ละตัว  
 N แทน ขนาดตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## 1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 4 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 3 คนของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 9คนโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ถึงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ทั้ง7 ด้าน ที่ส่งผลทำให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

- 1) นายราชัย กิตติราช ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกุงเจริญพิทยา
- 2) นายจตุพจน์ มะลิงาม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดุงวิทยา
- 3) นายชูชาติ ศิริโยธา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพันดอนวิทยา
- 4) นางเกศกนก อินทร์แปลง ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
- 5) นายเดชา แสนโยธา ตำแหน่งครูชำนาญการหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
- 6) นางนภาพร แก้วมูลตรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารงบประมาณ
- 7) นายกันทรากร นาคจันทร์ ตำแหน่งครูหัวหน้ากลุ่มสาระ
- 8) นายสรรชัย ยางชุมตำแหน่งครู คศ.1 หัวหน้ากลุ่มสาระ
- 9) นางภัทรภรณ์วอล์คเกอร์ตำแหน่งครูชำนาญการหัวหน้ากลุ่มสาระ

## 2. ขั้นตอนการวิจัย

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งหมดมาผนวกเข้ากับผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีต่อไป

### 3. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งมีวิธีการสร้าง ดังนี้

3.1 วิเคราะห์เนื้อหาจากกรอบแนวคิดของการวิจัยและองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2 กำหนดประเด็นคำถามที่มุ่งศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา

3.3 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item – Objective Congruence : IOC) ที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3.4 นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ของระยะที่ 1 ผู้วิจัยติดต่อประสานงานกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อกำหนดวัน เวลาในการเข้าสัมภาษณ์ พร้อมทั้งนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปมอบให้กับผู้ให้ข้อมูลเพื่อทำการศึกษาและเข้าใจในจุดประสงค์ของการวิจัยเป็นการล่วงหน้า เป็นเวลา 5 วัน ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเองโดยใช้แบบสัมภาษณ์ฉบับเดียวกัน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการจดบันทึก เครื่องบันทึกเสียงและกล้องถ่ายภาพดิจิทัลแล้วนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาที่เหมาะสมเพื่อใช้ประกอบเนื้อหาและเป็นข้อเสนอแนะการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### 5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้ง 9 คน โดยการนำข้อมูลจากการจดบันทึกมาดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสรุปใจความสำคัญและนำเสนอเป็นความเรียงเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีต่อไป

## ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### 1. กลุ่มเป้าหมาย

1.1 กลุ่มเป้าหมายในการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน เพื่อทำการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1.2 กลุ่มเป้าหมายในการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 12 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 12 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 30 คน เพื่อทำการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## 2. ขั้นตอนการวิจัย

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

การร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา

2.1 ร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา โดยใช้ข้อมูลจากการสังเคราะห์ในระยะที่ 1 ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 มาเป็นแนวทางในการร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา

2.2 นำร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข

2.3 นำร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิวิพากษ์ วิจัยให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา จากนั้นผู้วิจัยปรับปรุงแนวทางตามฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมอีกครั้งหนึ่ง

2.4 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาไปใช้ผู้วิจัยนำแนวทางที่ได้ไปสอบถามผู้บริหาร ผู้รักษาการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยใช้แบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาไปใช้มาเป็นข้อมูลสำหรับการกำหนดนโยบายและวางแผนการบริหารของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## 3. การหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือประเมิน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแบบการประเมินและแนวทางการประเมิน

3.2 สร้างแบบประเมินโดยเขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาขององค์ประกอบารดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน ซึ่งเป็นแบบประเมินชนิด

มาตราส่วนประมาณค่า 5 นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องของภาษา และความถูกต้องของข้อความ

3.3 แก้ไขปรับปรุงแบบประเมิน ตามคำชี้แนะของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและความเหมาะสมของแนวทาง

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยเอกสารคู่มือพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาและแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและความเหมาะสม ของคู่มือพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐส่งให้กับผู้เชี่ยวชาญทั้ง 12 คน ด้วยตนเอง

4.2 ดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและความเหมาะสม ของคู่มือพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาคืนจาก ผู้เชี่ยวชาญ

4.3 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมด้วยแบบประเมินความเป็นไปได้ในการ นำไปใช้ไปสอบถามผู้บริหาร ผู้รักษาการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระของโรงเรียนสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

4.4 ดำเนินการรวบรวมแบบประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแนวทางการ ดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาคืน

#### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและความเหมาะสมของ แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาที่เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหา ระดับคะแนนความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและความเหมาะสม ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่ง แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นชอบให้สามารถนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ จัดการภาครัฐในสถานศึกษาไปทดลองใช้งานได้ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

5 คะแนน หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมาก

3 คะแนน หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลจากแบบประเมินแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 102)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อยที่สุด



5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาไปใช้ที่เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานหาระดับคะแนนความเป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นชอบให้สามารถนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาไปใช้งานได้ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน ดังต่อไปนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูลจากแบบประเมินแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 102)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีความสอดคล้อง/เหมาะสมน้อยที่สุด

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

1) สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ในการดำเนินการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของคุณลักษณะที่ต้องการวัดและการระบุทิศทางของแบบวัด (Index of Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553)

$$\text{สูตร IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของคุณลักษณะที่ต้องการวัดกับจุดประสงค์ของการวัด

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

2) วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Item-Total Correlation) (สมนึก ภัททิยธณี. 2553 : 98)

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

เมื่อ	r	แทน	ค่าอำนาจจำแนก
	X	แทน	คะแนนของข้อที่หาค่าอำนาจจำแนก
	Y	แทน	คะแนนรวมของทุกข้อคำถาม
	N	แทน	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

3) วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 116)

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	=	ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ
	k	=	จำนวนข้อของเครื่องมือ
	$s_i^2$	=	ผลรวมของความแปรปรวนของแต่ละข้อ
	$s_t^2$	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวม
	N	=	จำนวนคน

6.2 สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีดังนี้

1) ร้อยละ (Percentage) โดยคำนวณจากสูตร

$$P = \frac{f}{N}$$

เมื่อ	P	แทน	ร้อยละ
	f	แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
	N	แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยคำนวณจากสูตร (บุญชม ศรีสะอาด.  
2553 : 124)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{N}$$

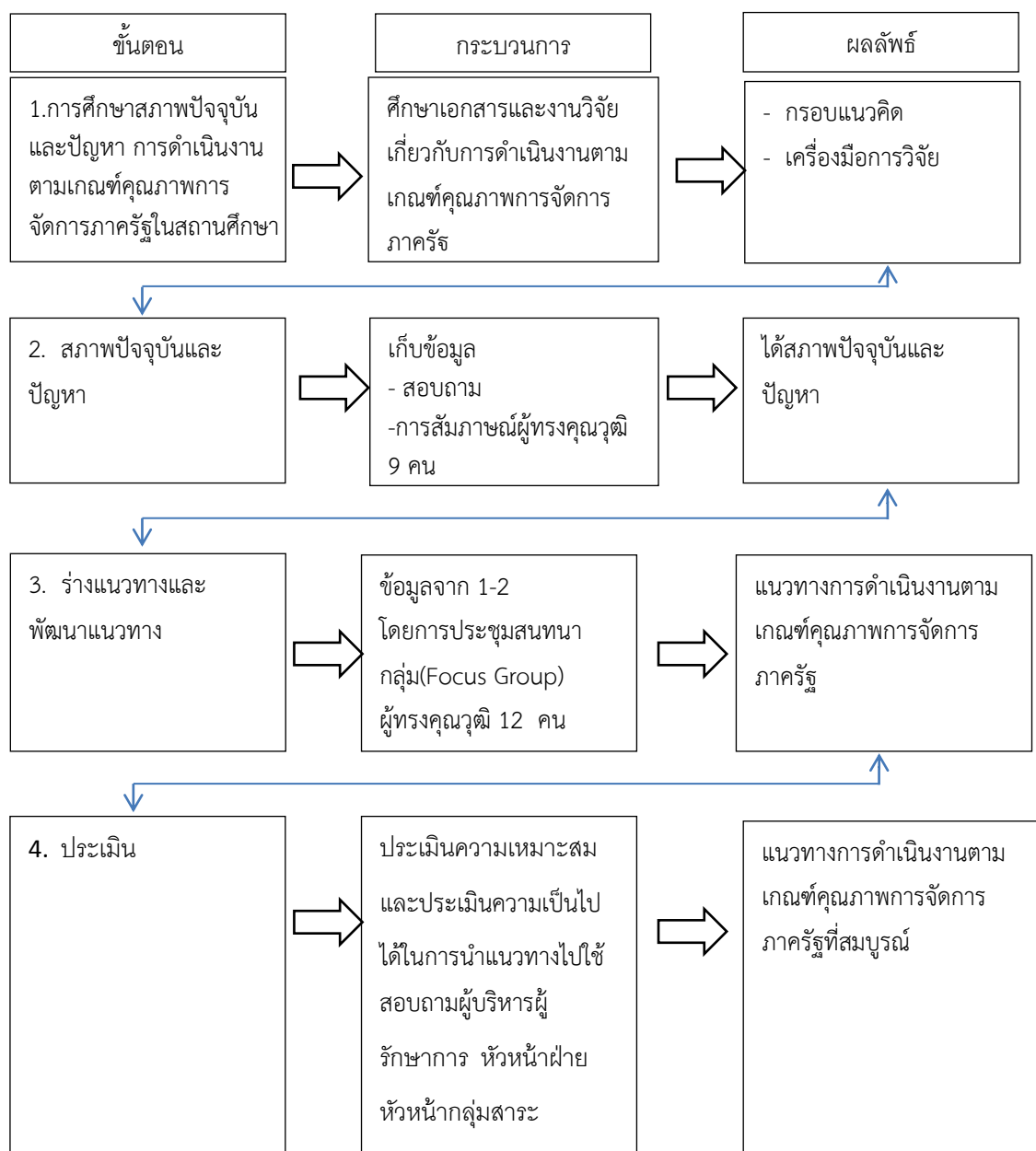
เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่าง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม  
 $N$  แทน จำนวนคะแนนในกลุ่ม

3) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่าง (Sample Standard Deviation)

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ  $s$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่าง  
 $X$  แทน คะแนนดิบแต่ละตัว  
 $N$  แทน ขนาดตัวอย่าง

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในสถานศึกษา  
ครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดย  
แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่าง ๆ ดังนี้

- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

### ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ซึ่งผลการวิเคราะห์ มีดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ สภาพ / ปัญหา การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มสาระ เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ และการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ระยะที่ 2 ผลการสร้างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1. ผลการยกร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
2. ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน

3. แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

4. ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวม 30 คนประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1. ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1.1 ผลการศึกษาค้นคว้าสภาพปัจจุบันจากผู้บริหารโรงเรียนหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ รวมทั้งสิ้นจำนวน 206 คน จากโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีมีภาพรวมดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ผลการศึกษาค้นคว้าสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ที่	รายการ	จำนวน n = 206	ร้อยละ %
1.	เพศ		
	ชาย	99	48.1
	หญิง	107	51.9
2.	อายุราชการ		
	1 - 10 ปี	60	29.1
	11 - 20 ปี	32	15.5
	21 - 30 ปี	74	35.9
	มากกว่า 30 ปี	40	19.4

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	รายการ	จำนวน n = 206	ร้อยละ %
3.	วุฒิทางการศึกษา		
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
	ปริญญาตรี	118	57.3
	ปริญญาโท	87	42.2
	ปริญญาเอก	1	0.5
4.	ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน		
	ผู้บริหารสถานศึกษา	22	10.7
	หัวหน้าฝ่าย	72	35.0
	หัวหน้ากลุ่มสาระ	112	54.4
5.	ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
	น้อยกว่า 5 ปี	121	58.7
	5 – 10 ปี	57	27.7
	11 – 20 ปี	13	6.3
	มากกว่า 20 ปี	15	7.3

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 206 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 206 คน คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นเพศชายร้อยละ 48.1 เป็นเพศหญิงร้อยละ 51.9 มีอายุราชการ 1 – 10 ปีร้อยละ 29.111 – 20 ปี ร้อยละ 15.521 – 30 ปี ร้อยละ 35.9 มากกว่า 30 ปี ร้อยละ 19.4 มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 57.3 ปริญญาโท ร้อยละ 42.2 ปริญญาเอก ร้อยละ 0.5 มีตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษาร้อยละ 10.7 เป็นหัวหน้าฝ่าย ร้อยละ 35.0 เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระ ร้อยละ 54.4 มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปีร้อยละ 58.7 5 – 10 ปีร้อยละ 27.7 11 – 20 ปี ร้อยละ 6.3 มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 7.3



ตาราง 3 แสดงผลการสำรวจสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของ  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวม

รายการ	n = 206		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการนำองค์กร	3.80	0.70	มาก	6
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.85	0.75	มาก	5
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.75	0.67	มาก	7
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	3.83	0.76	มาก	3
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	3.81	0.75	มาก	2
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	3.81	0.71	มาก	4
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	3.93	0.70	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	0.72	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี รวม 7 ด้าน มีผลการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.72) จำแนกเป็นรายด้านพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านที่ 7 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.70) รองลงมาได้แก่ด้านที่ 5 ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.75) และด้านที่ 4 ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.76) ตามลำดับ

ตาราง 4 แสดงผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของ  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

รายการ	n = 206		ระดับความ คิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการนำองค์กร	2.91	0.84	มาก	7
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3.20	1.01	มาก	2
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.73	0.44	มาก	1
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	3.09	0.89	มาก	4
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.98	0.892	มาก	6
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	3.10	0.80	มาก	3
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	3.05	0.84	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.10	0.84	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี รวม 7 ด้าน มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D.= 0.84) จำแนกเป็นรายด้านพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านที่ 3 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.730$ , S.D. =0.44) รองลงมาได้แก่ด้านที่ 2 ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. =1.01) และด้านที่ 6 ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. =0.80) ตามลำดับ

ตาราง 5 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการนำองค์กร

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการนำองค์กร				
1.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของการพัฒนาสถานศึกษา	3.82	0.57	มาก	5
1.2 มีการกำหนดความคาดหวังในผลการดำเนินการ	3.98	0.60	มาก	2
1.3 มีการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.81	0.79	มาก	6
1.4 มีการกระจายอำนาจ	3.70	0.71	มาก	9
1.5 มีการตัดสินใจกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามเป้าประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา	4.01	0.70	มาก	1
1.6 มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองได้รับทราบกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนสนใจเข้าศึกษาต่อมากขึ้น	3.87	0.77	มาก	4
1.7 ส่งเสริมสวัสดิการ ให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ	3.88	0.83	มาก	3
1.8 มีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน	3.67	0.73	มาก	10
1.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและนักเรียน ได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน	3.80	0.68	มาก	7

ตาราง 5 (ต่อ)

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1.10 มีการพัฒนาและการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้	3.71	0.63	มาก	8
1.11 มีการจัดระบบติดตามและประเมินผล โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และนำผลงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในระยะต่อไป	3.54	0.65	มาก	11
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.70	มาก	

จากตาราง 5 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการนำองค์กร มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. =0.70) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 5 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. =0.70) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. =0.60) และข้อที่ 7 ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. =0.83) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา	3.84	0.79	มาก	5
2.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในมาบริหาร	3.89	0.72	มาก	3
2.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	3.67	0.77	มาก	7

ตาราง 6 (ต่อ)

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
2.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชนเพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	3.87	0.67	มาก	4
2.5 มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายใน บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้	4.16	0.89	มาก	1
2.6 มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น	4.06	0.74	มาก	2
2.7 นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไปประชาสัมพันธ์ให้สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา	3.80	0.77	มาก	6
2.8 มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแต่ละปีการศึกษา	3.57	0.86	มาก	8
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	0.76	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. =0.76) จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 5 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. =0.89) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 6 ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.74) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D. =0.72) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
3.1 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครองและศิษย์เก่า ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	4.08	0.66	มาก	1
3.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสถานศึกษา แล้วนำไปวิเคราะห์และประมวลผล บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร	3.68	0.60	มาก	2
3.3 มีการประชาสัมพันธ์หรือแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ	3.57	0.60	มาก	4
3.4 จัดให้มีกิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลให้กับบุคลากรภายในและบุคคลภายนอกที่สร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่องกับสถานศึกษา	3.66	0.82	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	0.67	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.67) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 1 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.66) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.60) และข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.82) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้				
4.1 มีการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน	3.90	0.65	มาก	3
4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ	3.96	0.68	มาก	1
4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	3.92	0.70	มาก	2
4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก	3.68	0.93	มาก	6
4.5 มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	3.80	0.73	มาก	4
4.6 มีการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	3.72	0.85	มาก	5
ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	0.76	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. =0.76) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 2 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. =0.68) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. =0.70) และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. =0.65) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของ  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการมุ่งเน้น  
ทรัพยากรบุคคล

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล				
5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	3.91	0.74	มาก	3
5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	3.34	0.80	มาก	6
5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรมได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น การคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น	3.79	0.77	มาก	5
5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ	4.09	0.71	มาก	1
5.5 มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	3.93	0.68	มาก	2
5.6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.82	0.79	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.75	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. =0.75) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 4 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. =0.71) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 5 ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. =0.68) และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. =0.74) ตามลำดับ



ตาราง 10 แสดงผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการจัดการกระบวนการ

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการจัดการกระบวนการ				
6.1 มีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้กับทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ ก่อนเปิดภาคเรียน	3.80	0.75	มาก	4
6.2 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.03	0.70	มาก	1
6.3 มีการจัดกระบวนการพัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามหลักสูตร	3.90	0.67	มาก	2
6.4 มีการจัดกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านเทคนิควิธีสอน การจัดหาสื่อการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา	3.83	0.66	มาก	3
6.5 มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น และผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรให้บริการวิชาการและวิชาชีพตลอดจนส่งเสริมให้การเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.68	0.78	มาก	5
6.6 มีกระบวนการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานรายวิชาที่ศึกษา	3.59	0.73	มาก	6
ค่าเฉลี่ยรวม	3.81	0.71	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า ผลการศึกษาศาภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการจัดการกระบวนการมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. =0.71) จำแนกเป็นรายข้อ พบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 2 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. =0.70) รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. =0.67) และข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. =0.66) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงผลการศึกษาศภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ				
7.1 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	3.85	0.71	มาก	7
7.2 ระดับความเหมาะสม/ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร	3.65	0.78	มาก	8
7.3 ระดับความพึงพอใจ/เข้าใจของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานศึกษา	3.95	0.70	มาก	4
7.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.03	0.69	มาก	2
7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	3.95	0.66	มาก	4
7.6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการคุณภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา เมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาจากสถานศึกษาแห่งอื่นๆ	4.02	0.64	มาก	3
7.7 สถานศึกษามีผลงานที่ประสบความสำเร็จในด้านวิชาการและนวัตกรรมตลอดจนงานวิจัยของครูที่ได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคขึ้นไปมีมากขึ้นกว่าเดิม	3.87	0.71	มาก	6
7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปีการศึกษา	3.90	0.69	มาก	5
7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	4.11	0.70	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	0.70	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการมีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. =0.70) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 9 มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. =0.70) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. =0.69) และข้อที่ 6 ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. =0.64) ตามลำดับ

ตาราง 12 แสดงผลการศึกษาสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการนำองค์กร

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการนำองค์กร				
1.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวของการพัฒนาสถานศึกษา	3.29	0.91	มาก	3
1.2 มีการกำหนดความคาดหวังในผลการดำเนินการ	3.37	0.89	มาก	2
1.3 มีการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.41	0.84	มาก	1
1.4 มีการกระจายอำนาจ	2.94	0.79	มาก	5
1.5 มีการตัดสินใจกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามเป้าประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา	2.67	0.98	มาก	6
1.6 มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองได้รับทราบกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนสนใจเข้าศึกษาต่อมากขึ้น	2.60	0.58	มาก	7
1.7 ส่งเสริมสวัสดิการ ให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ	2.11	0.50	ปานกลาง	10
1.8 มีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อมารับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน	2.43	1.03	ปานกลาง	9
1.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและนักเรียน ได้จัดทำนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน	2.56	0.78	มาก	8
1.10 มีการพัฒนาและการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้	3.26	0.93	มาก	4
1.11 มีการจัดระบบติดตามและประเมินผล โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และนำผลงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในระยะต่อไป	3.41	1.02	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	2.91	0.84	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการนำองค์กร มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=2.91$ , S.D. =0.84) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 3,11 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.41$ , S.D. =1.02) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D.= 0.89) และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. =0.91) ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
<b>2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>				
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา	3.16	0.96	มาก	6
2.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในมาบริหาร	3.16	1.15	มาก	6
2.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	2.67	0.69	มาก	7
2.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชนเพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	3.25	1.08	มาก	4
2.5 มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถาน ศึกษาในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้	3.31	1.08	มาก	3
2.6 มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น	3.32	1.07	มาก	2

ตาราง 13 (ต่อ)

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
2.7 นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไปประชาสัมพันธ์ให้ สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา	3.27	1.08	มาก	5
2.8 มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแต่ละปีการศึกษา	3.41	0.98	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.20	1.01	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ  
ภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์  
มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D.= 1.01) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงาน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี  
ข้อที่ 8 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.41$ , S.D.= 0.98) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 6 ( $\bar{X}= 3.32$ ,  
S.D.= 1.07) และข้อที่ 5 ( $\bar{X}= 3.31$ , S.D.= 1.08) ตามลำดับ

ตาราง 14 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
3.1 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครองและศิษย์เก่า ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	3.84	0.39	มาก	1
3.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสถานศึกษา แล้วนำไปวิเคราะห์และประมวลผล บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร	3.82	0.39	มาก	2
3.3 มีการประชาสัมพันธ์หรือแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ	3.69	0.48	มาก	3
3.4 จัดให้มีกิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลให้กับบุคลากรภายในและบุคคลภายนอกที่สร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่องกับสถานศึกษา	3.57	0.50	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	3.73	0.44	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.73, S.D. = 0.44) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 1 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.84, S.D. = 0.39) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X}$  = 3.82, S.D. = 0.39) และข้อที่ 3 ( $\bar{X}$  = 3.69, S.D. = 0.48) ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้				
4.1 มีการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน	2.89	0.79	มาก	6
4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ	3.01	0.66	มาก	5
4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	3.09	1.20	มาก	4
4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก	3.25	1.15	มาก	1
4.5 มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	3.13	0.70	มาก	3
4.6 มีการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	3.14	0.89	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.09	0.89	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.09, S.D.= 0.89) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 4 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.25, S.D.= 1.15) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 6 ( $\bar{X}$  = 3.25, S.D.= 0.89) และข้อที่ 5 ( $\bar{X}$  = 3.13, S.D.= 0.70) ตามลำดับ



ตาราง 16 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล				
5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	2.54	0.77	มาก	6
5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.87	0.66	มาก	5
5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่ การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น	3.27	1.20	มาก	1
5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ	3.14	1.15	มาก	2
5.5 มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	2.92	0.69	มาก	4
5.6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.09	0.89	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	2.98	0.89	มาก	

จากตาราง 16 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D.= 0.89) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 3 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D.= 1.20) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D.= 1.15) และข้อที่ 6 ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D.= 0.89) ตามลำดับ

ตาราง 17 แสดงผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านการจัดการกระบวนการ

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านการจัดการกระบวนการ				
6.1 มีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้กับทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ ก่อนเปิดภาคเรียน	3.23	0.79	มาก	2
6.2 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2.91	0.82	มาก	5
6.3 มีการจัดกระบวนการพัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามหลักสูตร	2.85	0.60	มาก	6
6.4 มีการจัดกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านเทคนิควิธีสอน การจัดหาสื่อการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา	3.00	0.65	มาก	4
6.5 มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น และผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากรให้บริการวิชาการและวิชาชีพตลอดจนส่งเสริมให้การเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.11	0.90	มาก	3
6.6 มีกระบวนการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานรายวิชาที่ศึกษา	3.48	1.04	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	3.10	0.80	มาก	

จากตาราง 17 พบว่า ผลการศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการจัดการกระบวนการมีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D.= 0.80) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 6 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D.= 1.04) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D.= 0.79) และข้อที่ 5 ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D.= 0.90) ตามลำดับ

ตาราง 18 แสดงผลการศึกษาศภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในภาพรวมด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ

รายการ	n = 206		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ				
7.1 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	3.32	0.86	มาก	3
7.2 ระดับความเหมาะสม/ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร	3.39	1.00	มาก	1
7.3 ระดับความพึงพอใจ/เข้าใจของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานศึกษา	2.93	0.73	มาก	6
7.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.20	0.97	มาก	4
7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา	2.83	0.70	มาก	8
7.6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการคุณภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา เมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาจากสถานศึกษาแห่งอื่นๆ	3.08	0.95	มาก	5
7.7 สถานศึกษามีผลงานที่ประสบความสำเร็จในด้านวิชาการ และนวัตกรรมตลอดจนงานวิจัยของครูที่ได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคขึ้นไปมีมากขึ้นกว่าเดิม	3.34	0.86	มาก	2
7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปีการศึกษา	2.85	0.75	มาก	7
7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	2.56	0.73	มาก	9
ค่าเฉลี่ยรวม	3.05	0.84	มาก	

จากตาราง 18 พบว่า ผลการศึกษาศภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการมี

ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.05, S.D. = 0.84) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 2 มีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.39, S.D. = 1.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 7 ( $\bar{X}$  = 3.34, S.D. = 0.86) และข้อที่ 1 ( $\bar{X}$  = 3.32, S.D. = 0.86) ตามลำดับ

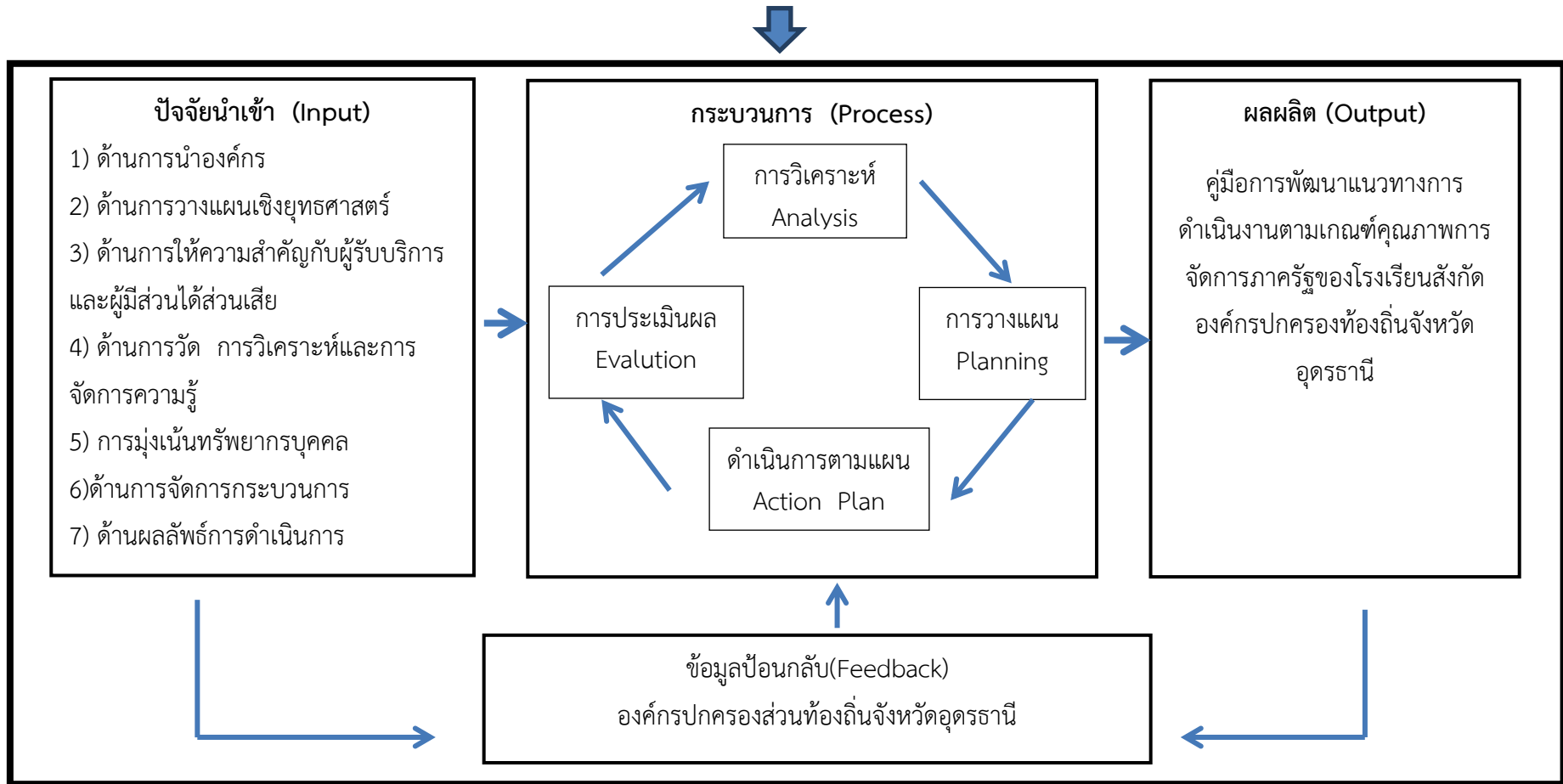
ระยะที่ 2 ผลการสร้างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ผลการสร้างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี แบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อยๆ ดังนี้

2.1 ผลการยกร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ผู้วิจัยนำผลการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 มาเป็นกรอบยกร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ซึ่งได้ร่างแนวทางดังแสดงในภาพประกอบ 6

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี



ภาพประกอบ 6 แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

จากภาพประกอบ 6 ร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีในตอนต้นที่ 1

ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จำนวน 9 คน เพื่อทราบแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) นายราชัย กิตติราช ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนกุงเจริญพิทย
- 2) นายจตุพจน์ มะลิงาม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียน

บ้านดุงวิทยา

- 3) นายชูชาติ ศิริโยธา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพันดอน

วิทยา

- 4) นางเกศกนก อินทร์แปลง ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหาร

ทั่วไป

- 5) นายเดชา แสนโยธา ตำแหน่งครูชำนาญการหัวหน้าฝ่ายวิชาการ
- 6) นางนภาพร แก้วมูลตรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหาร

งประมาณ

- 7) นายกันทรากร นาคจันทร์ ตำแหน่งครูหัวหน้ากลุ่มสาระ
- 8) นายสรรชัย ยางชุม ตำแหน่งครู คศ.1 หัวหน้ากลุ่มสาระ
- 9) นางภัทรภรณ์วอล์คเกอร์ตำแหน่งครูชำนาญการหัวหน้ากลุ่มสาระ

สรุปได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จากการ สัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

### องค์ประกอบหลัก 1. ด้านการนำองค์การ

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
1.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ ระยะสั้นและระยะยาวของการ พัฒนาสถานศึกษา	1.โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เน้นผลผลิต และผลลัพธ์ 2. การกำหนดเป้าประสงค์ต้องมาจากผู้ปฏิบัติมี ส่วนร่วม 3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
1.2 มีการกำหนดความคาดหวังใน ผลการดำเนินการ	1. สร้างสถานศึกษาให้มีจุดเด่น เพื่อความ ศรัทธาไว้วางใจ 2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มา เป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา	คนที่ 1,2,3,6 คนที่ 2,7,8,9
1.3 มีการให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและ อนาคต 2. สร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ	คนที่ 1,3,5,9 ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
1.4 มีการกระจายอำนาจ	1. มีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้า งาน	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
1.5 มีการตัดสินใจกำหนดบทบาท และหน้าที่ให้ครูและบุคลากร ปฏิบัติตามเป้าประสงค์ในการ บริหารสถานศึกษา	1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับงาน 2. สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง พร้อมปรับตัวทุก สถานการณ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน คนที่ 1,2,3,5,6
1.6 มีการประชาสัมพันธ์ให้ นักเรียน ผู้ปกครองได้รับทราบ กิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้ นักเรียนสนใจเข้าศึกษาต่อมากขึ้น	1. ศึกษากลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงของสื่อกับ ความต้องการ 2. การจัดให้มีกลยุทธ์ แผนงานในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในชุมชน	คนที่ 2,4,7 คนที่ 1,3,4



ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
1.7 ส่งเสริมสวัสดิการ ให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ	<ol style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการโดยการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล</li> <li>จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง เพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ</li> <li>ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ</li> </ol>	<p>คนที่1,4,6,7</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p>
1.8 มีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา</li> <li>การจัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>คนที่ 1</p>
1.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและนักเรียน ได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมบุคลากร ผู้เรียนไปดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>ส่งเสริมการพัฒนาผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและด้านอื่นๆ</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>ผู้ให้ สัมภาษณ์ ทุกคน</p>
1.10 มีการพัฒนาและการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีระบบสารสนเทศ</li> <li>จัดให้มีการจัดองค์ความรู้สู่การพัฒนาสถานศึกษา</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p>
1.11 มีการจัดระบบติดตามและประเมินผล โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และนำผลงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในระยะต่อไป	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีระบบการติดตามผล</li> <li>จัดให้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก 2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา	1. กำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน 2. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	คนที่ 1,2,5  คนที่ 1,3,7,9
2.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในมาบริหาร	1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ระบบการประกันคุณภาพด้านผู้เรียนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. ศึกษาสถานศึกษาอื่นที่แผนกลยุทธ์ที่ต้นนำมาปรับใช้	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน  คนที่ 1,2,4,6
2.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	1. สนับสนุนให้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 2. จัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการบริหารงาน	คนที่ 4,6  คนที่ 1,2,5,9
2.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชนเพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	1. มีการจัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้กำลังคนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ 2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ	คนที่ 1,7  คนที่ 1,2,3
2.5 มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายในบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารสถาน ศึกษาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้	1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติได้ทราบเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 2. กำหนดทิศทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีตัวบ่งชี้การดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน  คนที่ 1,2,3,9

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
2.6 มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแนวทางการนำผลการปฏิบัติงานในรอบปีมาวิเคราะห์ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อหาสาเหตุของอุปสรรครรดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ทันเวลาและให้เกิดพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิม</li> <li>สร้างความเข้าใจตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาต้องมีการยืดหยุ่นของแผน</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2</p> <p>คนที่ 1,2,3</p>
2.7 นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไปประชาสัมพันธ์ให้สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีแผนงานและจัดกิจกรรมในการนำเสนอผลงาน ความสำเร็จของสถานศึกษาด้านต่างๆเพื่อการประชาสัมพันธ์</li> <li>เชิญผู้เกี่ยวข้องเช่น ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ร่วมกิจกรรมและประเมินผล</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>คนที่ 1</p>
2.8 มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพในแต่ละปีการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใส ปราศจากการทุจริต และประพฤติมิชอบ</li> <li>จัดให้มีการประเมินความต้องการ การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนจัดระบบการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>คนที่ 1,2,5,9</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก 3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย**

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
<p>3.1 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครองและศิษย์เก่า ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร</p>	<p>1. แสวงหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคส่วนต่างๆร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ของบุคลากรภายนอกมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการนิเทศ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในคณะกรรมการบริหาร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ตรงกัน</p>	<p>คนที่ 1,2</p> <p>คนที่ 4,6</p>
<p>3.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสถานศึกษา แล้วนำไปวิเคราะห์และประมวลผล บรรจुไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร</p>	<p>1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะ การบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ</p> <p>2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้นำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา</p>	<p>คนที่ 1,4,6</p> <p>คนที่ 1,8</p>
<p>3.3 มีการประชาสัมพันธ์หรือแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ</p>	<p>1. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ</p>	<p>คนที่ 1,2,5</p>
<p>3.4 จัดให้มีกิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลให้กับบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกที่สร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่องกับสถานศึกษา</p>	<p>1. จัดโครงการเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้กับสถานศึกษาประจำปี</p>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก 4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
4.1 มีการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน	1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา	คนที่ 1,2,5,7  คนที่ 1
4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ	1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และประเมินผลความสำเร็จของงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน คนที่ 1,3,6
4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูล และสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด	คนที่ 1,3,6,7
4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก	1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	คนที่ 1,4
4.5 มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	คนที่ 1,5,9
4.6 มีการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด	ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน

ตาราง 19 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก 5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน  ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่ การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น การคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น	1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น การคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด และนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ	1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
5.5 มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม	ผู้ให้สัมภาษณ์ ทุกคน
5.6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ	คนที่ 1,5,9  คนที่ 1

ตาราง 19 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก 6. ด้านการจัดการกระบวนการ**

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
6.1 มีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้กับทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ทุกชั้นเรียน</li> <li>2. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน เข้าใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อคุณภาพในการศึกษาต่อไป</li> <li>3. จัดทำคู่มือผู้เรียนใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนวิชาชีพ</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2,4,6,8,9</p> <p>คนที่ 2,4,6,7</p>
6.2 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อสารการสอนเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</li> <li>2. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนการสอน</li> <li>3. พัฒนาคู่มือผู้เรียนที่มีความรู้ในเทคนิควิธีการสอน</li> <li>4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2,3,5</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p>
6.3 มีการจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามหลักสูตร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดมสมองระหว่างสถานศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> <li>2. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์</li> <li>3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4. ประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากการมีงานทำหรือศึกษาต่อ</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p> <p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p>
6.4 มีการจัดกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านเทคนิควิธีสอน การจัดหาสื่อการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนการพัฒนาคู่มือใหม่</li> </ol>	<p>ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคน</p>



ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
6.5 มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชน ในชุมชนท้องถิ่น และผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากร ให้บริการวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้การเรียนรู้ตลอดชีวิต	1. จัดช่องทางการประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้ในชุมชนท้องถิ่น  2. นำผลการจัดการศึกษาสู่ชุมชนและการเพิ่มการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปเผยแพร่	คนที่ 1,2  คนที่ 1
6.6 มีกระบวนการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานรายวิชาที่ศึกษา	1. แสวงหาบุคลากรเป็นวิทยากร มาให้ความรู้ทักษะ ประสบการณ์ให้นักเรียน ตามหลักสูตร กำหนดให้ครบถ้วน	คนที่ 1,6,8

## องค์ประกอบหลัก 7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
7.1 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานบุคลากรทุกคนให้การยอมรับ 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางาน	คนที่ 1,2,5  คนที่ 1,4,6  คนที่ 1,2,4,5
7.2 ระดับความเหมาะสม/ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร	1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง 2. นำผลการสนับสนุนปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทนให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า	คนที่ 1,2,3,7  คนที่ 1,4,5,6,9

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
7.3 ระดับความพึงพอใจ/เข้าใจ ของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>กำหนดให้กรรมการสถานศึกษาที่มาจาก บุคคลภายนอกประเมินผลการจัดการเรียนการสอน</li> <li>เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2,5, 7,8</p> <p>คนที่ 1</p> <p>คนที่ 1</p>
7.4 ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการ จัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ ตลอดจนการจัดสิ่ง อำนวยความสะดวกและการ บริการต่างๆที่เป็นแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่ง อำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับ คุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นใน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการ ปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบ</li> </ol>	<p>คนที่ 1,2,4</p> <p>คนที่ 4,5,8</p> <p>คนที่ 1,5</p>
7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพของบุคลากรใน สถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มศักยภาพ</li> </ol>	<p>ผู้ให้ สัมภาษณ์ ทุกคน</p>
7.6 ระดับความพึงพอใจของ ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการ จัดการคุณภาพของผู้เรียนและ ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา เมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาจาก สถานศึกษาแห่งอื่นๆ	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ เปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น</li> </ol>	<p>ผู้ให้ สัมภาษณ์ ทุกคน</p>
7.7 สถานศึกษามีผลงานที่ ประสบความสำเร็จในด้านวิชาการ และนวัตกรรมตลอดจนงานวิจัย ของครูที่ได้รับรางวัลในระดับสูง กว่าระดับภาคขึ้นไปมีมากขึ้น กว่าเดิม	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิต นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย กิจกรรมการ ทำโครงการของผู้เรียน</li> <li>แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและ งบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา</li> <li>จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล</li> </ol>	<p>ผู้ให้ สัมภาษณ์ ทุกคน</p> <p>คนที่ 1,2</p> <p>ผู้ให้ สัมภาษณ์ ทุกคน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	หมายเหตุ
7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษา ที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับ กับผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมด ภายใน 1 ปีการศึกษา	1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผล การมีงานทำและศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษา ให้ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2. จัดให้มีข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษา	ผู้ให้ สัมภาษณ์  ทุกคน ผู้ให้ สัมภาษณ์  ทุกคน
7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของ สถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบัน มีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้า ของผู้สำเร็จการศึกษากการสร้างความร่วมมือและ เอาใจใส่ดูแลบุคลากร 2. กระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจ นักเรียนเข้าศึกษาต่อ	ผู้ให้ สัมภาษณ์  ทุกคน  คนที่ 1,2,6

ตาราง 20 ผลการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียน  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus  
Group Discussion)

### องค์ประกอบหลักด้านการนำองค์การ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. มีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้างาน	1. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของครู และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 2. ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวางแผน ดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับงาน 2. สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง พร้อมปรับตัวทุก สถานการณ์	1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับงาน 2. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัวทุก สถานการณ์
1. ส่งเสริมบุคลากร ผู้เรียนไปดูงานที่แหล่งจัด แสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการพัฒนาผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการ สอนและด้านอื่นๆ	1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไปศึกษาดู งานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้มาก ยิ่งขึ้น
1. ดำเนินการโดยการอำนวยความสะดวกในการ รักษาพยาบาล 2. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง เพื่อ จัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 3. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอก ประเทศ	1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อ จัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็น ข้าราชการ 3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ 4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการ รักษาพยาบาล 5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆใน การติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงานเลื่อน วิทยฐานะ

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เน้นผลผลิตและผลลัพธ์</li> <li>2. การกำหนดเป้าประสงค์ต้องมาจากผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม</li> <li>3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา</li> <li>4. จัดให้มีระบบสารสนเทศ</li> <li>5. จัดให้มีการจัดองค์ความรู้สู่การพัฒนาสถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความต้องการของชุมชนและสังคม</li> <li>2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา</li> <li>3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน</li> <li>4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม</li> <li>5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร</li> <li>7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>8. มอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา</li> <li>2. การจัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน</li> <li>3. จัดให้มีระบบการติดตามผล</li> <li>4. จัดให้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา</li> <li>5. ศึกษากลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงของสื่อกับความต้องการ</li> <li>6. การจัดให้มีกลยุทธ์ แผนงานในการสื่อสารประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในชุมชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน</li> <li>3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและโปร่งใส</li> <li>4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ</li> </ol>

ตาราง 20 (ต่อ)

## องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</li> <li>2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน</li> <li>3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน</li> <li>4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ของคณะทำงานมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสถานศึกษา</li> <li>6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ</li> <li>7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</li> </ol>
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของประกันคุณภาพภายในมาบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ</li> <li>2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษา หน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์</li> <li>3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผลความก้าวหน้า</li> </ol>
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>2. จัดระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบสารสนเทศ</li> <li>3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกครั้งที่มีการจัดทำแผน 5 ปี</li> </ol>
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชนเพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการ</li> <li>2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล</li> </ol>

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<p>1. มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายใน บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารสถาน ศึกษาให้ เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้</p> <p>2. มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากร ต่างๆอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ในแต่ละปีการศึกษา</p>	<p>1. ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่างละเอียด รอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด</p> <p>2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออก ถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติชอบ</p> <p>3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการจัดหาทรัพยากร ให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า</p> <p>4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน</p>
<p>1. มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของ สถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หา สาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนด มาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น</p> <p>2. นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไป ประชาสัมพันธ์ให้สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา</p>	<p>1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ</p> <p>3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม</p>

## องค์ประกอบหลัก ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<p>1. แสวงหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ จาก ภาคส่วนต่างๆร่วมเป็นกรรมการ สถานศึกษาเพื่อนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของบุคลากรภายนอกมา เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการนิเทศ แลกเปลี่ยนการ เรียนรู้ซึ่งกันและกันในคณะกรรมการ บริหาร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการ ทำงานให้ตรงกัน</p>	<p>1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา</p> <p>2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามาเป็นแนวทาง บริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการสถานศึกษา รับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้</p>



ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. จัดโครงการเชิดชูเกียรติและมอบรางวัล บุคคลที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้กับสถานศึกษา ประจำปีทุกปี	1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเสียสละของ ผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษา ซึ่ง เป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่ศักยภาพ 2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความ ประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติได้ เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม
1. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการ แก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผล การปฏิบัติ	1. จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปี ด้วย สื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การกระจาย เสียง ตามโอกาส 2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลา ให้เหมาะสม 3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด 4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ 5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะเพื่อ การปรับปรุง
1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะ การ บริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตาม ข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มี ประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้นำมาบรรจุ เป็นแผนการบริหารสถานศึกษา	1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหาร สถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการบริหาร สถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม

ตาราง 20 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา	1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา 3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน 4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา
1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน	1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ 3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด	1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบ คอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบ คอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 3. มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบ การนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน Websiteให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว
1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ	1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ
1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูก ต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และ ข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด	1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูก ต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และ ข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด 2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และ จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

## องค์ประกอบหลัก ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน	1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน 3. จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก 4. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผล การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผล การประเมินผลการปฏิบัติราชการ
1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้าง ดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และ นวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้น สังกัด	1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้าง ดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และ นวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้น สังกัด 2. จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและ ลูกจ้างดีเด่น
1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภาย นอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง	1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภาย นอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2. จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้ง ความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการ ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก
1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็น ธรรม	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็น ธรรม 2. จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการ ทำงาน
1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวม ข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ	1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวม ข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการ วางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของ บุคลากร

ตาราง 20 (ต่อ)

**องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการกระบวนการ**

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ทุกชั้นเรียน</li> <li>2. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน เข้าใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อคุณภาพในการศึกษาต่อไป</li> <li>3. จัดทำคู่มือผู้เรียนใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครูทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม</li> <li>2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่</li> <li>3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็นระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและจัดทำคู่มือนักเรียน</li> <li>4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต</li> <li>5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อสารสอน เข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</li> <li>2. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนการสอน</li> <li>3. พัฒนาครูให้มีความรู้ในเทคนิควิธีการสอน</li> <li>4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อสารสอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</li> <li>2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน</li> <li>3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิด แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงาน</li> <li>พัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน</li> <li>4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก</li> <li>5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ อย่างหลากหลายวิธี</li> </ol>

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนการพัฒนาครูใหม่	1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี 2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอด การวางแผนพัฒนาครูใหม่ 3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยาวัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น 4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการสอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน 5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว 6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา 7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรภายหลังการพัฒนาแล้ว 8. ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและข้อมูลจากผู้รับบริการ
1. ระดมสมองระหว่างสถานศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 2. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 4. ประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากการมีงานทำหรือศึกษาต่อ	1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา 2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน

ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. แสวงหาบุคลากรเป็นวิทยากร มาให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้นักเรียน ตามหลักสูตร กำหนดให้ครบถ้วน	1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์ เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้ 2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงาน ออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย
1. จัดช่องทางการประชาสัมพันธ์ไปยัง กลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึง ได้ในชุมชนท้องถิ่น 2. นำผลการจัดการศึกษาสู่ชุมชนและการเพิ่ม การเรียนรู้ตลอดชีวิตไปเผยแพร่	1. กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการ สื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อความ ยั่งยืนของความร่วมมือ 3. จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพโดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ 4. กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้าง ความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด 5. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สถานศึกษาในท้องถิ่น

## องค์ประกอบหลัก ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงาน บุคลากรทุกคนให้ การยอมรับ 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลผล การปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางาน	1. จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการ ประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมิน ภายในและภายนอก 2. กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากร รับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ 3. จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มา วิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม



ตาราง 20 (ต่อ)

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกประทับใจกับมิตรภาพต่องานของตนเอง</li> <li>2. นำผลการสนับสนุนปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทนให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกประทับใจกับมิตรภาพต่องานของตนเอง</li> <li>2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า</li> <li>3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. กำหนดให้กรรมการสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอกประเมินผลการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้</li> <li>2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน</li> <li>3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานผู้รับมิตรภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต</li> <li>3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากรสถานศึกษา</li> <li>2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน</li> </ol>

## ตาราง 20 (ต่อ)

<p>1. จัดทำข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น</p>	<p>1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงควมมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์</p>
<p>1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย กิจกรรมการทำโครงการของผู้เรียน</p> <p>2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา</p> <p>3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล</p>	<p>1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการงาน ด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุด</p> <p>2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา</p> <p>3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงานและงานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล</p>
<p>1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการมีงานทำและศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์</p> <p>2. จัดให้มีข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษา</p>	<p>1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์</p> <p>2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อไปทำงานและศึกษาต่อ</p> <p>3. รมรณรงค์ให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษาต่อโดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษาก่อสร้างความร่วมมือและเอาใจใส่ดูแลบุคลากร</p> <p>2. กระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ</p>	<p>1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา</p> <p>2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ</p> <p>3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ</p>

2. ผลการตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้

โดยการใช้แบบสอบถามประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 คน หัวหน้าฝ่าย จำนวน 12 คน หัวหน้ากลุ่มสาระ จำนวน 12 คน ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จำนวน 30 คน ดังแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการนำไปใช้ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีเป็นรายด้าน

ด้าน	รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ	ลำดับ
1	เนื้อหา	4.43	0.46	มาก	1
2	ด้านกิจกรรม	4.06	0.32	มาก	4
3	ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา	4.19	0.52	มาก	2
4	การติดตามผล	4.13	0.48	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม		4.20	0.46	มาก	

จากตาราง 21 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของแนวทางมีความเห็นว่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.46) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านเนื้อหา มีความเหมาะสมของรูปแบบสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.46) รองลงมาได้แก่ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.52) ด้านการติดตามผล ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.=0.48) ด้านองค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.32) ตามลำดับ

ตาราง 22 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านเนื้อหา

รายการ	n = 12		ระดับความ เหมาะสมของรูปแบบ	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. การนำเสนอเนื้อหาที่มีรูปแบบชัดเจน ไม่ สับสน เข้าใจง่าย	4.50	0.52	มากที่สุด	2
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอเนื้อหาเหมาะสม	4.33	0.49	มาก	3
3. ความเหมาะสมของเนื้อหากับผู้ปฏิบัติ	4.17	0.39	มาก	4
4. เนื้อหาในแต่ละชุดเป็นประโยชน์ต่อการ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.75	0.45	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.43	0.46	มาก	

จากตาราง 22 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านเนื้อหา มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.= 0.46) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ 4 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.= 0.45) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.52) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.49) ตามลำดับ

ตาราง 23 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านกิจกรรม

รายการ	n = 12		ระดับความ เหมาะสมของรูปแบบ	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. กิจกรรมที่นำมาใช้ในแต่ละด้านน่าสนใจชวนให้ ติดตาม ไม่เบื่อหน่าย	4.00	0.43	มาก	2
2. กิจกรรมที่นำมาใช้เหมาะสมช่วยให้เกิดการ เรียนรู้ได้จริง	4.08	0.29	มาก	1
3. กิจกรรมสอดคล้องและเหมาะสมกับเนื้อหา	4.08	0.29	มาก	1
4. แต่ละกิจกรรมในแต่ละด้านกำหนดขั้นตอนได้ เหมาะสม	4.08	0.29	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.06	0.32	มาก	

จากตาราง 23 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านกิจกรรม มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.32) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่

2,3,4 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.29) รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.=0.43) ตามลำดับ

ตาราง 24 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา

รายการ	n = 12		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบ	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ข้อความสอดคล้องกับเนื้อหาที่นำเสนอ	4.17	0.39	มาก	2
2. ข้อความสื่อความหมายชัดเจนเข้าใจง่าย	4.25	0.75	มาก	1
3. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการนำเสนอเนื้อหา	4.17	0.39	มาก	2
4. ความเหมาะสมของข้อมูล	4.17	0.57	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.52	มาก	

จากตาราง 24 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.52) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ 2 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.=0.75) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1,3,4 ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.=0.39) ตามลำดับ

ตาราง 25 ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการติดตามผล

รายการ	n = 12		ระดับความเหมาะสมของรูปแบบ	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. การประเมินความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร	4.25	0.62	มาก	1
2. การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรที่รับผิดชอบทราบและแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน	4.17	0.58	มาก	2
3. กลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และมาตรฐาน	4.00	0.43	มาก	4
4. การติดตามผลและวางแผนป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิด	4.08	0.29	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.13	0.48	มาก	

จากตาราง 25 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการติดตามผลมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.=0.48) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ 1 มีความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D.=0.62) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.58) และข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.=0.29) ตามลำดับ

ตาราง 26 ผลการประเมินความเป็นไปได้ความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ไปใช้ในภาพรวม

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ของการนำไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ด้านการนำองค์กร	4.32	0.56	มาก	6
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.03	0.42	มาก	7
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.50	0.34	มาก	4
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.47	0.70	มาก	5
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.72	1.01	มากที่สุด	3
6. ด้านการจัดการกระบวนการ	4.74	0.59	มากที่สุด	1
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ	4.73	0.37	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.50	0.57	มาก	

จากตาราง 26 ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ของการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้มีความเห็นว่ามีความเป็นไปได้ของการนำแนวทางไปใช้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.57) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านการจัดการกระบวนการ มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้สูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D.=0.57) รองลงมาได้แก่ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.= 0.37) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D.=1.01) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.34) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.70) ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.=0.56) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.=0.42) ตามลำดับ

ตาราง 27 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์กรประกอบย่อย 1.1 มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรไปปฏิบัติตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน	4.71	0.45	มากที่สุด	3
2. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์	4.57	0.50	มากที่สุด	4
3. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์	4.88	0.41	มากที่สุด	1
4. ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวางแผนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.77	0.43	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.71	0.45	มากที่สุด	

จากตาราง 27 พบว่า ผลการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D.= 0.45) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้สูงสุดในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D.= 0.41) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43) และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D.= 0.45) ตามลำดับ



ตาราง 28 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์ประกอบย่อย 1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียนได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียน การสอนและการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไปศึกษาดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ	4.50	0.51	มาก	2
2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น	4.70	0.47	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.60	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง 28 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการแนวทางไปใช้ด้านการสนับสนุน และส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียนได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุง กระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D.= 0.49) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 29 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์ประกอบย่อย 1.3 ด้านส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคน ในสถานศึกษา เช่นการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ	4.23	0.43	มาก	3
2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการ	4.20	0.89	มาก	4
3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ	3.47	1.19	ปานกลาง	1
4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล	4.17	0.87	มาก	5
5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆในการติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ	3.40	0.93	ปานกลาง	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.89	0.86	มาก	

จากตาราง 29 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่นการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงานมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.= 0.86) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D.=0.43) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.=0.89) และข้อที่ 4มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.=0.87) ตามลำดับ

ตาราง 30 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์ประกอบย่อย 1.4 ด้านการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความต้องการของชุมชนและสังคม	4.47	0.51	มาก	1
2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา	4.40	0.93	มาก	2
3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน	4.17	0.87	มาก	4
4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม	4.40	0.93	มาก	2
5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง	4.20	0.89	มาก	3
6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร	3.97	0.76	มาก	
7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.20	0.89	มาก	3
8. มอบหมายผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	4.40	0.93	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.28	0.84	มาก	

จากตาราง 30 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนางานไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.=0.84) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.51) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2,4,8 ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.=0.93) และข้อที่ 5, 7 ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.=0.89) ตามลำดับ

ตาราง 31 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการนำองค์การ องค์ประกอบย่อย 1.5 ด้านมีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง	4.50	0.51	มาก	1
2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน	4.27	0.45	มาก	3
3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและโปร่งใส	4.50	0.51	มาก	1
4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ	4.37	0.81	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.41	0.57	มาก	

จากตาราง 31 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อคณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D.=0.57) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1,3 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.51) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 4.37$ , S.D.=0.81) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=0.45) ตามลำดับ

ตาราง 32 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.1 ด้านการนำนโยบายขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมากำหนดพันธกิจ แผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอก

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น	3.77	0.86	มาก	4
2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ใน การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน	4.00	1.02	มาก	2
3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและ บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นคณะกรรมการ	4.20	0.89	มาก	1
4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติ การประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	0.89	มาก	1
5. จัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ของคณะ ทำงานมากำหนดเป็น เป้าประสงค์ของสถานศึกษา	4.20	0.89	มาก	1
6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึง ทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทาง การ ประชาสัมพันธ์อื่นๆ	3.70	1.37	มาก	5
7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะกรรมการ แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	3.90	1.32	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	1.03	มาก	

จากตาราง 32 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการนำ นโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากำหนดพันธกิจ แผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทาง ไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 1.03)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3,4,5 มี ความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.89) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.=1.02) และข้อที่ 7 ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.=1.32) ตามลำดับ

ตาราง 33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบย่อย 2.2 ด้านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
		S.D		
1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพ	3.87	1.31	มาก	2
2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษา หน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์	4.20	0.89	มาก	1
3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผล ความก้าวหน้า	4.20	0.89	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	1.03	มาก	

จากตาราง 33 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้กลไกของการ ประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.=1.03) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2, 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.=0.89) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= 1.31) ตามลำดับ

ตาราง 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบย่อย 2.3 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.40	0.93	มาก	1
2. จัดระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพด้วยระบบสารสนเทศ	3.67	1.18	มาก	3
3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกครั้งที่มีการ จัดทำแผน 5 ปี	3.87	1.31	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.98	1.14	มาก	

จากตาราง 34 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทาง ไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 1.14)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความ เป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ , S.D.= 0.93) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.=1.31) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D.=1.18) ตามลำดับ



ตาราง 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์ประกอบย่อย 2.4 ด้านการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. การจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ	4.10	1.40	มาก	1
2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล	3.87	1.31	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	1.35	มาก	

จากตาราง 35 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.=1.35) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.=1.40) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= 1.31) ตามลำดับ

ตาราง 36 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.5 ด้านการกำหนดให้มีมาตรการ กำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพก่อให้เกิด ประสิทธิภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ศีรษะระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่าง ละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด	3.97	0.76	มาก	3
2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการแสดง ออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและ ประพฤติชอบ	4.17	0.87	มาก	2
3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการการจัดหา ทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า	3.97	0.76	มาก	3
4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน ค่าเฉลี่ยรวม	4.27	0.45	มาก	1
	4.10	0.71	มาก	

จากตาราง 36 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ กำหนดให้มีมาตรการ กำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่าและมีประสิทธิภาพก่อให้เกิด ประสิทธิภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D.=0.71) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 4 มีความเป็นไปได้ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=0.45) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.87) และข้อที่ 1, 3 ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.=0.76) ตามลำดับ

ตาราง 37 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ องค์กรประกอบย่อย 2.6 ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน สังคมท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.20	0.89	มาก	1
2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ	3.70	1.37	มาก	3
3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	3.90	1.32	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	3.93	1.19	มาก	

จากตาราง 37 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน สังคมท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 3.93, S.D.= 1.19) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.20, S.D.=0.89) รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 3 ( $\bar{X}$ = 3.90, S.D.=1.32) และข้อที่ 2 ( $\bar{X}$ = 3.70, S.D.= 1.37) ตามลำดับ

ตาราง 38 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.1 ด้านสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคคลภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา	4.50	0.51	มาก	3
2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามาเป็นแนวทางบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา	4.57	0.50	มากที่สุด	2
3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการสถานศึกษารับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้	4.70	0.47	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.59	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง 38 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคคลภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.59, S.D.= 0.49)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.70, S.D.=0.47) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X}$ = 4.57, S.D.= 0.50) และข้อที่ 1 ( $\bar{X}$ = 4.50, S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 39 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.2 ด้านจัดให้มีกิจกรรมยกย่อง เชิดชูเกียรติ และมอบรางวัลให้กับบุคคลภายนอกที่จะสร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเสียสละของผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ศักยภาพ	4.70	0.47	มากที่สุด	2
2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา	4.47	0.50	มาก	3
3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติได้เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม	4.80	0.41	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.66	0.46	มากที่สุด	

จากตาราง 39 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านจัดให้มีกิจกรรมยกย่อง เชิดชูเกียรติ และมอบรางวัลให้กับบุคคลภายนอกที่จะสร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.66, S.D.=0.46) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$ = 4.80, S.D.= 0.41) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X}$ = 4.70, S.D.=0.47) และข้อที่ 2 ( $\bar{X}$ = 4.47, S.D.=0.50) ตามลำดับ

ตาราง 40 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.3  
ด้านการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนพื้นที่ และนักเรียน  
กลุ่มเป้าหมายได้ทราบถึงบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ผลงานที่ประสบความสำเร็จ เป้าหมาย  
ในอนาคต และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปี ด้วยสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การ กระจายเสียง ตามโอกาส	4.27	0.45	มาก	3
2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาให้เหมาะสม	4.20	0.89	มาก	4
3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด	4.17	0.87	มาก	5
4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ	4.70	0.47	มากที่สุด	2
5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.54	มาก	

จากตาราง 40 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ  
ประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนพื้นที่ และนักเรียนกลุ่มเป้าหมายได้  
ทราบถึงบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ผลงานที่ประสบความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต และการส่งเสริม  
การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.47,  
S.D.=0.54) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 5 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 5.00,  
S.D.= 0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 4 ( $\bar{X}$ = 4.70, S.D.=0.47) และข้อที่ 1 ( $\bar{X}$ = 4.27, S.D.=0.45)  
ตามลำดับ

ตาราง 41 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์ประกอบย่อย 3.4 ด้านจัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะจากบุคคลต่างๆ เพื่อนำมา วิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหาร สถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ	4.40	0.93	มาก	1
2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการ บริหารสถานศึกษา	4.20	0.89	มาก	2
3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญ ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม	4.40	0.93	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.33	0.92	มาก	

จากตาราง 41 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ ด้านจัดให้มี ช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะจากบุคคลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในการ บริหารจัดการมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.33, S.D.=0.92) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1,3 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X}$ = 4.40, S.D.=0.93) รองลงมา ได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X}$ = 4.20, S.D.=0.89) ตามลำดับ



ตาราง 42 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.1 มีการเลือกรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา	4.17	0.87	มาก	4
2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา	4.80	0.41	มากที่สุด	1
3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน	4.70	0.47	มากที่สุด	2
4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา	4.56	0.58	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.56	0.58	มากที่สุด	

จากตาราง 42 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการเลือกรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56, S.D.= 0.58$ ) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80, S.D.= 0.41$ ) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 3 ( $\bar{X}= 4.70, S.D.=0.47$ ) และข้อที่ 4 ( $\bar{X} = 4.56, S.D.=0.58$ ) ตามลำดับ

ตาราง 43 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.2 มีการปฏิบัติงาน  
ที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน	4.27	0.45	มาก	2
2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ	4.80	0.41	มากที่สุด	1
3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและ ประเมินผลความสำเร็จของงาน	4.17	0.87	มาก	3
4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะ เกิดขึ้น ตลอดจนจนถึงการคอยติดตามให้การ สนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.14	มาก	4
ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.72	มาก	

จากตาราง 43 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ  
ปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการมีความเป็นไปได้ในการ  
นำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.72)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2  
มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.41) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.27$ ,  
S.D.=0.45) และข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.=0.87) ตามลำดับ

ตาราง 44 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด	4.70	0.47	มากที่สุด	1
2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	4.57	0.50	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.63	0.48	มากที่สุด	

จากตาราง 44 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปีมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ , S.D.= 0.48) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.=0.50) ตามลำดับ

ตาราง 45 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet	4.57	0.50	มากที่สุด	2
2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	4.70	0.47	มากที่สุด	1
3. มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบการนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน Website ให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว	4.47	0.51	มาก	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.58	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง 45 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวกมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D.=0.49) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.=0.50) และข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 46 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.5 มีการจัดทำแบบ  
รายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการ  
ดำเนินงานที่ชัดเจนและใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง  
ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปี ละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ	4.47	0.51	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.51		

จากตาราง 46 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดทำ  
แบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่  
ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและ  
ปลายปีงบประมาณมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ,  
S.D.=0.51)

ตาราง 47 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้องค์ประกอบย่อย 4.6 มีการติดตามการรายงานผลตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาดตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาดตามเงื่อนไขที่กำหนด	4.47	0.51	มาก	1
2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	4.47	0.51	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.51	มาก	

จากตาราง 47 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.51)

ตาราง 48 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้  
ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อ  
การปฏิบัติงาน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	4.80	0.41	มากที่สุด	2
2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก	4.53	0.86	มากที่สุด	4
4. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา	4.77	0.43	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.78	0.43	มากที่สุด	

จากตาราง 48 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการ  
สนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ  
ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 4.78$ , S.D.=0.43)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด  
( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.= 0.41) และข้อที่ 4  
( $\bar{X} = 4.77$ ,S.D.=0.43) ตามลำดับ



ตาราง 49 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี  
ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ใน การนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผล การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.77	0.43	มากที่สุด	

จากตาราง 49 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดสรร  
เงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเป็นไปได้ในการนำ  
แนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43)

ตาราง 50 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้าน  
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจ  
บุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือก  
ข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้าง ดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และ นวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้น สังกัด	4.77	0.43	มากที่สุด	1
2. จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและ ลูกจ้างดีเด่น	4.47	0.51	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.62	0.47	มากที่สุด	

จากตาราง 50 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัด  
กิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่  
การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นมีความ  
เป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D.= 0.47) จำแนกเป็น

รายข้อพบว่า ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43) รองลงมาได้แก่ ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 51 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง	4.47	0.51	มาก	2
2. จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.62	0.47	มากที่สุด	

จากตาราง 51 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ , S.D.=0.47) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 52 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์ประกอบย่อย 5.5 มีการวางระบบการประเมินผล  
การปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม	4.50	0.51	มาก	3
2. จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.57	0.50	มากที่สุด	2
3. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการ ทำงาน	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.61	0.48	มากที่สุด	

จากตาราง 52 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการวาง  
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D.=0.48) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.43) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.= 0.50)  
และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.51) ตามลำดับ

ตาราง 53 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล องค์กรประกอบย่อย 5.6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากรและปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง	4.57	0.50	มากที่สุด	2
2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการวางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร	4.57	0.50	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.79	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง 53 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D.=0.33) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.= 0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2, 3 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.= 0.50) ตามลำดับ

ตาราง 54 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.1 ด้านการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครูทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม	4.77	0.43	มากที่สุด	2
2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็นระบบ มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและจัดทำคู่มือนักเรียน	4.77	0.43	มากที่สุด	2
4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต	4.77	0.43	มากที่สุด	2
5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.86	0.26	มากที่สุด	

จากตาราง 54 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อคุณภาพของผู้เรียนมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D.=0.26) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2,5 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1, 3, 4 ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43) ตามลำดับ

ตาราง 55 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านสื่อการสอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน	4.77	0.43	มากที่สุด	2
2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน	4.57	0.50	มากที่สุด	3
3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงาน พัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน	5.00	0.00	มากที่สุด	1
4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก	5.00	0.00	มากที่สุด	1
5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี	4.77	0.43	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.82	0.27	มากที่สุด	

จากตาราง 55 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D.=0.27) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3, 4 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1, 5 ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.43) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.=0.50) ตามลำดับ

ตาราง 56 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.3 ด้านการจัดกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านเทคนิค วิธีการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้เรียนและผู้จบการศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี	5.00	0.00	มากที่สุด	1
2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนพัฒนาครูใหม่	4.77	0.43	มากที่สุด	2
3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยาวัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น	4.57	0.50	มากที่สุด	4
4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการสอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน	5.00	0.00	มากที่สุด	1
5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว	4.57	0.50	มากที่สุด	4
6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา	5.00	0.00	มากที่สุด	1
7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรภายหลังการพัฒนาแล้ว	4.47	0.50	มาก	5
8. ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและข้อมูลจากผู้รับบริการ	4.70	0.47	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.76	0.30	มากที่สุด	

จากตาราง 56 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านเทคนิค วิธีการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มศักยภาพผู้เรียนและผู้จบการศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D.=0.30) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าข้อที่ 1,4,6 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.43) และข้อที่ 8 ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) ตามลำดับ



ตาราง 57 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.4 ด้านการจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคม

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา	4.17	0.87	มาก	3
2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.47	0.50	มาก	2
3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ	4.80	0.41	มากที่สุด	1
4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน	4.47	0.50	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.48	0.57	มาก	

จากตาราง 57 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคมมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ , S.D.=0.57) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D.=0.41) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2, 4 ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.50) และข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.=0.87) ตามลำดับ

ตาราง 58 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.5 ด้านการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจาก  
ผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานรายวิชา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์ เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้	4.47	0.50	มาก	1
2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงาน ออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย	4.47	0.50	มาก	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.47	0.50	มาก	

จากตาราง 58 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ ด้านการ  
เพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานรายวิชา  
มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.50)

ตาราง 59 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านการจัดการกระบวนการองค์ประกอบย่อย 6.6 ด้านกระบวนการสร้างเครือข่ายความ  
ร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาครู ผู้เรียนและสื่อการสอนมุ่งสู่ความมี  
คุณภาพมาตรฐานและความเป็นสากล

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.70	0.47	มากที่สุด	2
2. กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการ สื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อความ ยั่งยืนของความร่วมมือ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ	4.70	0.47	มากที่สุด	2
4. กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้าง ความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด	4.70	0.47	มากที่สุด	2
5. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สถานศึกษาในท้องถิ่น	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.82	0.28	มากที่สุด	

จากตาราง 59 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้าน  
กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาครู ผู้เรียนและสื่อการ  
สอนมุ่งสู่ความมีคุณภาพมาตรฐานและความเป็นสากล มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวม  
อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D.= 0.28) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2,5 มีความเป็นไปได้  
ได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1, 3, 4 ( $\bar{X} = 4.70$ ,  
S.D.=0.47) ตามลำดับ

ตาราง 60 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.1 การจัดเอกสารรายงานผลและการเตรียมความพร้อมของบุคคลในการรับประกันคุณภาพภายในและภายนอกของ สมศ. ทั้งที่ผ่านมาและรอบถัดไป

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมินภายในและภายนอก	4.50	0.51	มาก	2
2. กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ	4.47	0.50	มาก	3
3. จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม	4.70	0.47	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.56	0.49	มากที่สุด	

จากตาราง 60 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านการจัดเอกสารรายงานผลและการเตรียมความพร้อมของบุคคลในการรับประกันคุณภาพภายในและภายนอกของสมศ. ทั้งที่ผ่านมาและรอบถัดไป มีความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D.=0.49)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 3 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.= 0.47) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.=0.51) และข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.50) ตามลำดับ

ตาราง 61 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.2 ระดับความเหมาะสม/พึงพอใจในการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งเป็น การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง	4.77	0.43	มากที่สุด	1
2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้นความก้าวหน้า	4.70	0.47	มากที่สุด	2
3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.75	0.44	มากที่สุด	

จากตาราง 61 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านระดับความเหมาะสม/พึงพอใจในการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งเป็น การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D.=0.44) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 1,3 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.43) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2 ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) ตามลำดับ

ตาราง 62 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์กรประกอบย่อย 7.3 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้  
บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้	4.47	0.50	มาก	2
2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน	4.50	0.51	มาก	1
3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้	4.47	0.50	มาก	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.48	0.51	มาก	

จากตาราง 62 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านผลการ  
ดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้มี  
ความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$  , S.D.=0.51)จำแนกเป็น  
รายข้อพบว่า ข้อที่ 1,3 มีความเป็นไปได้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.=0.50) รองลงมาได้แก่ข้อ  
ที่ 2 ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.51) ตามลำดับ

ตาราง 63 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์กรประกอบย่อย 7.4 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็ม  
ศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากรสถานศึกษา	4.33	0.84	มาก	2
2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.55	0.64	มากที่สุด	

จากตาราง 63 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านระดับ  
คุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำ

แนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.64) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.=0.43) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D.= 0.84) ตามลำดับ

ตาราง 64 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็ม  
ศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากรสถานศึกษา	4.57	0.50	มากที่สุด	1
2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงาน ของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็น ระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน	4.53	0.86	มากที่สุด	2
ค่าเฉลี่ยรวม	4.55	0.68	มากที่สุด	

จากตาราง 64 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ ด้านระดับ  
คุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำ  
แนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D.= 0.68) จำแนกเป็นรายข้อพบว่า  
ข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D.=0.50) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 2  
( $\bar{X} = 4.53$ , S.D.=0.86) ตามลำดับ

ตาราง 65 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและ  
ผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์จากสถานศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน	4.77	0.43	มากที่สุด	1
2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์	4.77	0.43	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	4.77	0.43	มากที่สุด	

จากตาราง 65 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์จากสถานศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D.= 0.43)



ตาราง 66 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.7 สถานศึกษามีผลงานประสพ  
ความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการและงานวิจัยของครูและ  
นักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิม

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิต นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการ ด้วย การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด	1
2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและ งบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงานและ งานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	0.00	มากที่สุด	

จากตาราง 66 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ ด้าน  
สถานศึกษามีผลงานประสพความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการและงานวิจัย  
ของครูและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิมมีความเป็นไปได้ในการนำ  
แนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00)

ตาราง 67 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่าน  
ทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปีการศึกษา

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการมี งานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่าง จริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์	4.70	0.47	มากที่สุด	2
2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อไป ทำงานและศึกษาต่อ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. รณรงค์ให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษาต่อ โดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.57	0.50	มากที่สุด	3
ค่าเฉลี่ยรวม	4.76	0.32	มากที่สุด	

จากตาราง 67 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ด้านสัดส่วน  
ของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้อ่านทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้จบการการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปี  
การศึกษา มีความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$  ,  
S.D.=0.32)จำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่ 2 มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ ,  
S.D.=0.00) รองลงมาได้แก่ข้อที่ 1 ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D.=0.47) และข้อที่ 3 ( $\bar{X} = 4.57$ ,  
S.D.=0.50) ตามลำดับ

ตาราง 68 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้  
ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ องค์ประกอบย่อย 7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปี  
การศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

รายการ	n = 30		ระดับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D		
1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่ โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้าของ ผู้สำเร็จการศึกษา	5.00	0.00	มากที่สุด	1
2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจ นักเรียนเข้าศึกษาต่อ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อ รณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน กลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ	5.00	0.00	มากที่สุด	1
ค่าเฉลี่ยรวม	5.00	0.00	มากที่สุด	

จากตาราง 68 พบว่า ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางไปใช้ ด้านจำนวนผู้  
เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นมีความเป็นไปได้ในการนำแนวทาง  
ไปใช้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D.=0.00)

จากแนวทางที่ผ่านการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง  
ทำให้ยืนยันรูปแบบที่ถูกต้องและชัดเจน และสามารถนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
จัดการภาครัฐข้างต้น ไปใช้กับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีได้

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี ตามหัวข้อดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการศึกษา
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

#### สรุปผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

1.1 สภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีพบว่าโดยรวมสภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.72) จำแนกเป็นรายด้านพบว่าการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีการปฏิบัติสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.70) รองลงมาได้แก่ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.75) และด้านที่ 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.76)

1.2 ปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.84) เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีปัญหาเป็นอันดับหนึ่งคือ ด้านที่ 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีปัญหาสูงสุดในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.44) รองลงมาได้แก่ด้านที่ 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 1.01) และด้านที่ 6 ด้านการจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.80)

1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระ โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จำนวน 9 คน เพื่อทราบแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ผลดังนี้ 1) ด้านการนำองค์การ แนวทางในการบริหารคือ 1.โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ 2. การกำหนดเป้าประสงค์ต้องมาจากผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม 3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา 4. สร้างสถานศึกษาให้มีจุดเด่น เพื่อความศรัทธาไว้วางใจ 5. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอกมาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา 6. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต 7. สร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ 8. มีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้างาน 9. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน 10. สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง พร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์ 11. ศึกษากลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงของสื่อกับความต้องการ 12. การจัดให้มีกลยุทธ์ แผนงานในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในชุมชน 13. ดำเนินการโดยการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล 14. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง เพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 15. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ 16. จัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา 17. การจัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผน 18. ส่งเสริมบุคลากร ผู้เรียนไปดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 19. ส่งเสริมการพัฒนาผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและด้านอื่น ๆ 20. จัดให้มีระบบสารสนเทศ 23. จัดให้มีการจัดองค์ความรู้สู่การพัฒนาสถานศึกษา 24. จัดให้มีระบบการติดตามผล 25. จัดให้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์แนวทางในการบริหารคือ 1. กำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน 2. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 3. สนับสนุนให้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ 4. จัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการบริหารงาน 5. มีการจัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้กำลังคนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ 6. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ 7. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติได้ทราบเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 8. กำหนดทิศทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีตัวบ่งชี้การดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ 9. กำหนดแนวทางการนำผลการปฏิบัติงานในรอบปีมาวิเคราะห์ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อหาสาเหตุของอุปสรรคการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ทันเวลาและให้เกิดพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม 10. สร้างความเข้าใจตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาต้องมีการยืดหยุ่นของแผน 11. จัดให้มีแผนงานและจัดกิจกรรมในการนำเสนอผลงาน ความสำเร็จของสถานศึกษาด้านต่างๆเพื่อการประชาสัมพันธ์ 12. เชิญผู้เกี่ยวข้องเช่น ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ร่วมกิจกรรมและประเมินผล 13. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการแสดงออกถึงความโปร่งใส ปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบ 14. จัดให้มีการประเมินความต้องการ การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนจัดระบบการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียแนวทางในการบริหารคือ 1. แสวงหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคส่วนต่างๆร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของบุคลากรภายนอกมาเป็น

ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา 2. ส่งเสริมให้มีการนิเทศ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในคณะกรรมการบริหาร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ตรงกัน 3. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 4. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้นำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา 5. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ 6. จัดโครงการเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้กับสถานศึกษาประจำปี 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ แนวทางการบริหารคือ 1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา 3. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 4. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 5. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปีให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 6. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 7. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 8. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเตอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ 9. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลแนวทางการบริหารคือ 1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน 3. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด 5. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 6. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม 7. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 8. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 6) ด้านการจัดการกระบวนการแนวทางการบริหารคือ 1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ทุกชั้นเรียน 2. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน เข้าใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อคุณภาพในการศึกษาต่อไป 3. จัดทำคู่มือผู้เรียนใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนวิชาชีพ 4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อการสอนเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน 5. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนการสอน 6. พัฒนาครูให้มีความรู้ในเทคนิควิธีการสอน 7. ส่งเสริมให้มีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก 8. ระดมสมองระหว่างสถานศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 10. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 11. ประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากการมีงานทำหรือศึกษาต่อ 12. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม

ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนการพัฒนาครูใหม่ 13. จัดช่องทาง การประชาสัมพันธ์ไปยัง กลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้ในชุมชนท้องถิ่น 14. นำผลการจัดการศึกษาสู่ ชุมชนและการเพิ่มการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปเผยแพร่ 15. แสวงหาบุคลากรเป็นวิทยากร มาให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้นักเรียน ตามหลักสูตรกำหนดให้ครบถ้วน 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ แนวทางในการบริหารคือ 1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมา ประยุกต์ใช้ 2. ตั๋วบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานบุคลากรทุกคนให้การยอมรับ 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางาน 4. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง 5. นำผลการสนับสนุนปฏิบัติงาน จากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทนให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า 6. กำหนดผลลัพธ์ที่ ต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง 7. กำหนดให้กรรมการสถานศึกษาที่มา จากบุคคลภายนอกประเมินผลการจัดการเรียนการสอน 8. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้ 9. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การ ให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร 10. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการ พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร 11. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบ 12. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ 13. จัดทำข้อมูลของผู้สำเร็จ การศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น 14. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย กิจกรรมการทำโครงการของผู้เรียน 15. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยี และงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา 16. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล 16. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการมีงานทำและศึกษาต่อของผู้สำเร็จ การศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 17. จัดให้มีข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษา 18. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้าของ ผู้สำเร็จการศึกษาการสร้างความร่วมมือและเอาใจใส่ดูแลบุคลากร 19. กระตุ้นให้บุคลากรให้ ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ

2. ผลการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

2.1 ผลการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียน สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีจากการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดย ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 12 ท่าน ได้ดังนี้ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก จำนวน 42 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การนำองค์การมีจำนวน 11 องค์ประกอบย่อย 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มี จำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 6) การจัดการกระบวนการมีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 7) ผลลัพธ์การดำเนินการมีจำนวน 9 องค์ประกอบย่อย

2.2 แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก จำนวน 42 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) การนำองค์การมีจำนวน 11 องค์ประกอบย่อย 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มี 6 องค์ประกอบย่อย 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน



4 องค์ประกอบย่อย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย  
 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 6) การจัดการกระบวนการมีจำนวน  
 6 องค์ประกอบย่อย 7) ผลลัพธ์การดำเนินการมีจำนวน 9 องค์ประกอบย่อย

2.3 ผลการประเมินความเหมาะสม ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
 จัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีผลการประเมินความเหมาะสม  
 ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.46) จำแนกเป็นรายข้อพบว่าความ  
 เหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กร  
 ปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ด้านเนื้อหา มีความเหมาะสมของรูปแบบสูงสุดในระดับมาก  
 ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.=0.46) รองลงมาได้แก่ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา  
 ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.52) ด้านการติดตามผล ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.=0.48) ด้านองค์ประกอบย่อย  
 และตัวชี้วัด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D.= 0.32) ตามลำดับ

2.4 ผลการเป็นความเป็นไปได้ ของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการ  
 จัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีผลการประเมินความเป็นไปได้  
 ของแนวทางโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.57) โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
 ไปหาน้อย เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็น  
 ประโยชน์เป็นอันดับหนึ่ง คือการจัดการกระบวนการด้านที่มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็น  
 ประโยชน์เป็นอันดับสอง คือ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D.= 0.37) ด้านที่มี  
 ระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์เป็นอันดับสาม คือ การมุ่งเน้นทรัพยากร  
 บุคคล ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D.= 1.01) ด้านที่มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็น  
 ประโยชน์เป็นอันดับสี่ คือ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.50$ ,  
 S.D.= 0.34)ด้านที่มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์เป็นอันดับห้า คือ  
 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D.= 0.70) ด้านที่มีระดับความ  
 เหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์เป็นอันดับหก คือ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.32$ ,  
 S.D.= 0.56) ด้านที่มีระดับความเหมาะสม ความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์เป็นอันดับสุดท้าย คือ  
 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.= 0.42) ตามลำดับ

จากการตรวจสอบแบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ของแนวทางโดยผู้ที่มี  
 ส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 30 คน ได้ประเมินความเหมาะสมและความความเป็นไปได้ของแนวทาง  
 ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในประเด็นดังนี้

- 1) แนวคิดและหลักการในการนำเสนอแนวทางกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 2) ความเหมาะสมของการนำแนวทางไปใช้กับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
 จังหวัดอุดรธานี
- 3) ความเหมาะสมเกี่ยวกับกระบวนการการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการ  
 ภาครัฐ 7 ประการ
- 4) ข้อดีของการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้กับ  
 โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี



5) ข้อจำกัดของการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้กับโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## อภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีได้มีข้อค้นพบและนำเสนอมาอภิปราย ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.83$ ) ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานตามแนวทางการดำเนินการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2550 : 139-142) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นต้นแบบ 4 โรงเรียน ให้สามารถบริหารจัดการได้ตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พร้อมทั้งเป็นการพัฒนาระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ให้สามารถดำเนินงานโดยใช้ระบบ IT ได้ ผลการศึกษา 1. การสัมมนาเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ ซึ่งผู้เข้าร่วมสัมมนาให้ความเห็นว่าการประชุมสัมมนาเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับมาก 2. การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานให้ความเห็นว่าการศึกษาดูงานมีประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนและมีความพึงพอใจในภาพรวมระดับ 3. ผลการกำหนดตัวชี้วัดร่วมของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด ประกอบด้วยตัวชี้วัดร่วมทั้งหมด 36 ตัวชี้วัด พร้อมทั้งสามารถพัฒนาระบบ การรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้ทางอินเทอร์เน็ต ที่ <http://www.edu.nstru.ac.th/~pmqa> 4. แต่ละโรงเรียนได้จัดทำแผนงาน/โครงการในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้เข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน โดยเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ 5. ผลการประเมินการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของทั้ง 4 โรงเรียนมีความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง โดยสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุุด โรงเรียนวัดกุด, โรงเรียนชุมชนบ้านนาหว้า, โรงเรียนบ้านทุ่งครึ่ง และโรงเรียนเรียนชะอวดเคร่งธรรมวิทยา

1.2 ผลการศึกษาปัญหาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.10$ ) ดังนั้นปัญหาการดำเนินงานบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่

ในระดับมาก ดังนี้ 1) ด้านการนำองค์การ 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศรีจรรยา โชติ๊ก (2557 : 95 – 102) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และหาแนวทางการแก้ไข 3) พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ผลการศึกษาการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของกรมสนับสนุนบริการสุขภาพ พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนรวมในการปฏิบัติการ มีส่วนรวมในผลประโยชน์ และมีส่วนรวมในการประเมินผลอยู่ในระดับน้อย ผลการวิเคราะห์ ด้านปัจจัยบุคลากร คือ ตำแหน่ง ประสบการณ์ หน่วยงาน ต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พบว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งการปฏิบัติงานและประสบการณ์ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่แตกต่างกัน จะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง (2557 : 167-183) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ วัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานฯ ที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน และตามกรอบเกณฑ์การประเมินระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่สอดคล้องเหมาะสมสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ ที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน และตามกรอบเกณฑ์การประเมินระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 3. เพื่อนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานฯ ที่สอดคล้องระบบประกันคุณภาพภายใน สอดคล้องกับกรอบเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบและกลไกการบริหารเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ จากการวิจัยนี้พบว่าองค์ประกอบการบริหารคุณภาพที่สอดคล้องเกณฑ์การประกันคุณภาพ แนวเกณฑ์การประเมินการบริหารสู่ความเป็นเลิศและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีทั้งสิ้น 12 องค์ประกอบหลัก และ 52 องค์ประกอบย่อย ปัจจุบันระบบบริหารงานคุณภาพของสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์มีโครงสร้างการบริหารแตกต่างกัน ขาดการทำงานในเรื่องการจัดการความรู้และการจัดทำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศของสาขายังไม่เป็นปัจจุบัน มีความต้องการระบบบริหารที่เป็นสากล รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานที่เสนอจึงประกอบด้วย หลักการและวัตถุประสงค์ โครงสร้างการบริหารจัดการและการจัดกลุ่มงาน และกลไกการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) การเตรียมการที่ระดับสาขาวิชา 2) การดำเนินงานตามวงจรการประเมิน

การพัฒนา ช่วงระยะ 3 ปีการศึกษา และ 3) สรุปผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารและการทบทวนสถานภาพการพัฒนา ส่วนกรอบการประเมินการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศฯ ประเมิน 12 องค์ประกอบหลัก 52 องค์ประกอบย่อย ใน 2 มิติ คือ มิติกระบวนการและมิติผลการดำเนินงานระบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จะให้รายงานผลการประเมิน เป็นรายงานที่ให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อการปรับปรุงในประเด็นต่างๆตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่สาขาวิชาสามารถใช้กำหนดการปรับปรุงคุณภาพการบริหารที่ระดับสาขาได้โดยตรงและเสนอ ชูตระกูล (2555: 96 – 109) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล วัตถุประสงค์ของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการศึกษารั้งนี้เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับกลางและระดับกลางที่มีต่อการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ จากการศึกษาพบว่าองค์กรที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 300 คนขึ้นไป ส่งผลทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวมลดลง เนื่องจากการใช้จำนวนพนักงานมากเกินไป ทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทำให้การบริหารมูลค่าสินทรัพย์ โดยรวมลดลง โดยไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในภาพรวม ส่วนด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ไม่ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ด้านการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยในการพัฒนาการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ส่งผลต่ออัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น และในองค์กรไม่ควรใช้พนักงานเกิน 300 คนเพราะจะทำให้อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ลดลงการนำไปใช้ประโยชน์จากผลการศึกษาวิจัยทำให้เห็นแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านการบริหารได้ ดังนั้นองค์กร หรือบริษัทต่างๆ ควรนำแนวทางดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อความยั่งยืนในอนาคตต่อไป

1.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี จำนวน 9 คน ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐรายละเอียดดังนี้

1) ด้านการนำองค์กร โรงเรียนต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ การกำหนดเป้าประสงค์ต้องมาจากผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา สร้างสถานศึกษาให้มีจุดเด่น เพื่อความศรัทธาไว้วางใจ การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต สร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ รับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการมีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้างาน มีการคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงานสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง พร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์ศึกษากลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงของสื่อกับความต้องการจัดให้มีกลยุทธ์ แผนงานในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในชุมชนดำเนินการโดยการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาลจัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง เพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศจัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาจัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนส่งเสริมบุคลากร ผู้เรียนไปดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจส่งเสริมการพัฒนาผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและด้านอื่นๆจัดให้มีระบบสารสนเทศจัดให้มีการจัดองค์ความรู้สู่การ

พัฒนาสถานศึกษาจัดให้มีระบบการติดตามผลและจัดให้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์โรงเรียนต้องมีการกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงานดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพจัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบการประกันคุณภาพด้านผู้เรียนเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ศึกษาสถานศึกษาอื่นที่แผนกลยุทธ์ที่นำมาปรับใช้สนับสนุนให้จัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพจัดให้มีระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้ในการบริหารงานมีการจัดกิจกรรมระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้กำลังคนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการการมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารให้ความสำคัญในการสื่อสารไปยังผู้ปฏิบัติได้ทราบเป้าประสงค์ของสถานศึกษากำหนดทิศทางปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีตัวบ่งชี้การดำเนินการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดแนวทางการนำผลการปฏิบัติงานในรอบปีมาวิเคราะห์ตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อหาสาเหตุของอุปสรรคครครดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ทันเวลาและให้เกิดพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิมสร้างความเข้าใจตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลาต้องมีการยืดหยุ่นของแผนจัดให้มีแผนงานและจัดกิจกรรมในการนำเสนอผลงานความสำเร็จของสถานศึกษาด้านต่างๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์เชิญผู้เกี่ยวข้องเช่น ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ร่วมกิจกรรมและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการแสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติมิชอบและจัดให้มีการประเมินความต้องการ การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนจัดระบบการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียโรงเรียนต้องมีการแสวงหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคส่วนต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของบุคลากรภายนอกมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการนิเทศแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในคณะกรรมการบริหาร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ตรงกันจัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะ การบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะจัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้นำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษาจัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติและจัดโครงการเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้กับสถานศึกษาประจำปี

4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้โรงเรียนต้องมีการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาเลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงานรายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัดมีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณและติดตามการ

รายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด

5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล โรงเรียนต้องมีการสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรมมีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง และกำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ

6) ด้านการจัดการกระบวนการโรงเรียนต้องมีการดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของการจัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ทุกชั้นเรียนจัดกิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน เข้าใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อคุณภาพในการศึกษาต่อไปจัดทำคู่มือผู้เรียนใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนวิชาชีพสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อการสอนเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนการสอนพัฒนาครูให้มีความรู้ในเทคนิควิธีการสอนส่งเสริมให้มีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอกระดมสมองระหว่างสถานศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากการมีงานทำหรือศึกษาต่อจัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนการพัฒนาคู่มือใหม่จัดช่องทางการประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้ในชุมชนท้องถิ่นนำผลการจัดการศึกษาสู่ชุมชนและการเพิ่มการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปเผยแพร่และแสวงหาบุคลากรเป็นวิทยากรมาให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้นักเรียน ตามหลักสูตรกำหนดให้ครบถ้วน

7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการโรงเรียนต้องมีการจัดทาระบบติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานบุคลากรทุกคนให้การยอมรับผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนางานการกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง นำผลการสนับสนุนปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทนให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง กำหนดให้กรรมการสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอกประเมินผลการจัดการเรียนการสอน เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพจัดทำข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่นจัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์



งานวิจัย กิจกรรมการทำโครงการของผู้เรียน แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและงบประมาณ เพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลกำกับดูแลหน่วย ติดตามผลและรายงานผลการปฏิบัติงานและศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจัง พร้อมนำผลมาวิเคราะห์ จัดให้มีข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาจัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของ สถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษาก่อสร้างความร่วมมือ และเอาใจใส่ดูแลบุคลากรและกระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ

2. ผลการนำเสนอแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ได้มีข้อค้นพบ และนำเสนอใจนำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลักและ 42 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การนำองค์การมีจำนวน 11 องค์ประกอบย่อย 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มี 6 องค์ประกอบย่อย 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 6) การจัดการกระบวนการมีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย 7) ผลลัพธ์การดำเนินการมีจำนวน 9 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบด้านการนำองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ 23 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรไป ปฏิบัติตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษาตัวชี้วัดได้แก่ 1) การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับงาน 2) การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์ 3) ส่งเสริมการนำ ความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 4) ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และวางแผนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์ประกอบย่อยที่ 2 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียนได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน และการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของ ตัวชี้วัดได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไปศึกษาดู งานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2) ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น องค์ประกอบย่อยที่ 3 ส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่นการพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงานตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนา ตนเองเพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 2) ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการ 3) ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4) ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการ รักษาพยาบาล 5) จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆในการติดตามความก้าวหน้าในการทำ ผลงานเลื่อนวิทยฐานะองค์ประกอบย่อยที่ 4 เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนางานไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม ตัวชี้วัดได้แก่ 1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่น สนองความต้องการของชุมชนและสังคม 2) การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูล พัฒนาสถานศึกษา 3) การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มา ช่วยงาน 4) การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม 5) เตรียมองค์กรให้ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 6) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร 7) พัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8) มอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

องค์ประกอบย่อยที่ 5 มีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง 2) จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆ ให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน 3) การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและโปร่งใส 4) ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ

องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย องค์ประกอบ 22 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 การนำนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากำหนดพันธกิจ แผนกลยุทธ์ ส่งเสริมการปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2) นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน 3) การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน 4) ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ 5) เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ของคณะทำงานมากำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสถานศึกษา 6) นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ 7) แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา องค์ประกอบย่อยที่ 2 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ 2) ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษา หน่วยงานวิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์ 3) ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผลความก้าวหน้า องค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) จัดระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบสารสนเทศ 3) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกครั้งที่มีการจัดทำแผน 5 ปี องค์ประกอบย่อยที่ 4 มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับ ศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา ตัวชี้วัดได้แก่ 1) มีการจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการ 2) มีการมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล องค์ประกอบย่อยที่ 5 มีการกำหนดให้มีมาตรการกำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตัวชี้วัดได้แก่ 1) ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2) การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติชอบ 3) จัดให้มีการประเมินความต้องการการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 4) การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน องค์ประกอบย่อยที่ 6 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน

สังคมท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ตัวชี้วัดได้แก่ 1) กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ  
2) ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ 3) มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่าง  
ชัดเจนเป็นรูปธรรม

ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย  
องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ 16 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีการเลือก รวบรวม  
ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการ  
ดำเนินงานตัวชี้วัดได้แก่ 1) ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำ  
ข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2) เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา  
3) ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน 4) ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูก  
ทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลาองค์ประกอบย่อยที่ 2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตาม  
แผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ ตัวชี้วัดได้แก่ 1) กำกับ ดูแล ดำเนินการ  
รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2) มีวิธีการ  
ควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ  
3) ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 4) คอยแก้ไขปัญหา  
อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ  
ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการรายงานผล  
การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูล และ  
สารสนเทศเป็นประจำทุกปีตัวชี้วัดได้แก่ 1) รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา  
ในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 2) จัดทำข้อมูล  
และสารสนเทศเป็นประจำทุกปีองค์ประกอบย่อยที่ 4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวม  
ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่าง  
สะดวกตัวชี้วัดได้แก่ 1) มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2) มีผู้รับผิดชอบ  
ดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ  
3) มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบการนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน  
Websiteให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว องค์ประกอบย่อยที่ 5 มีการจัดทำแบบรายงาน  
พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้  
ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ  
ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น  
เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ  
2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณองค์ประกอบย่อยที่ 6 มีการติดตามการรายงาน  
ผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด  
นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศตัวชี้วัดได้แก่ 1) ติดตาม  
การรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไข  
ที่กำหนด 2) วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ  
16 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น



การเปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตัวชี้วัดได้แก่

1) สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2) จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน 3) จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก 4) มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนาองค์ประกอบย่อยที่ 2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการองค์ประกอบย่อยที่ 3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด 2) จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นองค์ประกอบย่อยที่ 4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2) จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกองค์ประกอบย่อยที่ 5 มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตัวชี้วัดได้แก่ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม 2) จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานองค์ประกอบย่อยที่ 6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตัวชี้วัดได้แก่ 1) มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2) กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 3) นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการวางแผนสร้างความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร

ด้านการจัดการกระบวนการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ 29 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 การวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อคุณภาพของผู้เรียนตัวชี้วัดได้แก่ 1) ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครูทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม 2) จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆ ในแต่ละระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่ 3) จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็นระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและจัดทำคู่มือนักเรียน 4) สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต 5) จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน องค์ประกอบย่อยที่ 2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตัวชี้วัดได้แก่ 1) สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านสื่อการสอน

การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน 2) มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน 3) เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงานพัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน 4) จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ตและห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก 5) จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้อย่างหลากหลายวิธีองค์ประกอบย่อยที่ 3 การจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคมตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี 2) จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนพัฒนาครูใหม่ 3) พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยาวัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น 4) จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการสอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน 5) จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว 6) สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา 7) จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรภายหลังการพัฒนาแล้ว 8) ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและข้อมูลจากผู้รับบริการ องค์ประกอบย่อยที่ 4 การจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคมตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา 2) สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3) ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 4) จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกันองค์ประกอบย่อยที่ 5 การเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานรายวิชาตัวชี้วัดได้แก่ 1) แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้ 2) จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงานออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัยองค์ประกอบย่อยที่ 6 กระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อพัฒนาครู ผู้เรียนและสื่อการสอนมุ่งสู่ความมีคุณภาพมาตรฐานและความเป็นสากลตัวชี้วัดได้แก่ 1) กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการสื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อความยั่งยืนของความร่วมมือ 3) จัดช่องทางติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ 4) กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงานเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด 5) จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาในท้องถิ่น

ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 9 องค์ประกอบ 25 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบย่อยที่ 1 การจัดเอกสารรายงานผลและการเตรียมความพร้อมของบุคคลในการรับประกันคุณภาพภายในและภายนอกของ สมศ. ทั้งที่ผ่านมาและรอบถัดไป ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมินภายในและภายนอก 2) กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ 3) จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม องค์ประกอบย่อยที่ 2 ระดับความเหมาะสม/พึงพอใจในการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร

ทางการศึกษา ตัวชี้วัดได้แก่ 1) การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง 2) นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบสนองให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า 3) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม องค์กรประกอบย่อยที่ 3 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 2) ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน 3) เรงรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้ องค์กรประกอบย่อยที่ 4 ความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการด้านอินเทอร์เน็ต การใช้ห้องสมุด เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3) จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร องค์กรประกอบย่อยที่ 5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ตัวชี้วัดได้แก่ 1) สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากรสถานศึกษา 2) จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อปรับปรุงผลงานองค์กรประกอบย่อยที่ 6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์จากสถานศึกษา ตัวชี้วัดได้แก่ 1) บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 2) จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์องค์กรประกอบย่อยที่ 7 สถานศึกษามีผลงานประสบความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการและงานวิจัยของครูและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิมตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการ ด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุด 2) แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา 3) จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงานและงานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลองค์กรประกอบย่อยที่ 8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปีการศึกษาตัวชี้วัดได้แก่ 1) กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2) จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อไปทำงานและศึกษาต่อ 3) รณรงค์ให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษาต่อโดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรประกอบย่อยที่ 9 จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา 2) กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ 3) จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน กลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมยุรี สงวนนาม (2554 : 103 – 124) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะการบริหารองค์การและความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาหน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของ

บุคลากรที่มีต่อแนวทาง การพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และวิเคราะห์เปรียบเทียบ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันของบุคลากร กับความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของหน่วยงาน สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 ผลการศึกษา ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 7 หมวด มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X} = 4.21$ ) ซึ่งหมวดที่เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรก คือ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมา คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X} = 4.27$ ) และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 4.13$ ) เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบลักษณะการบริหารองค์กรปัจจุบันของหน่วยงาน สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกรพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อการบริหาร องค์กรในปัจจุบันตามตัวแบบ “POSDCoRB Model” และแนวทางการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และพบว่า การบริหารองค์กร ปัจจุบันของหน่วยงาน สังกัดสำนักประชาสัมพันธ์เขต 2 ยังมีปัญหาที่ควรจะต้องแก้ไขในหลายประเด็น โดยการนำแนวทางการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาเป็น ตัวชี้วัดเพื่อเจาะลึกในการแก้ปัญหา และพัฒนาองค์กรต่อไป

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยรวมความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.46) ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.50$ , S.D.= 0.57) มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำแนวทางไปใช้

1.1 ด้านการนำองค์กร ควรมีการประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจกับครูและบุคลากรใน โรงเรียนชุมชนโรงเรียนควรกำหนดนโยบายอย่างชัดเจนและให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วน ร่วมอย่างจริงจัง

1.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันและ แต่งตั้งตัวแทนบุคลากรเป็นคณะกรรมการกลางเพื่อดำเนินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน

1.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรสร้างความร่วมมือ และให้ความสำคัญกับการวางแผนของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาสถานศึกษาและการประกันคุณภาพต่อไป

1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ควรสนับสนุนค่าใช้จ่าย เครื่องมือ ครุภัณฑ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้ตามองค์ประกอบที่กำหนด ควรสนับสนุนส่งเสริมระบบการจัดการความรู้ พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรร่วมกันและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยภาวะผู้นำที่เป็นกัลยาณมิตร

1.6 ด้านการจัดการกระบวนการควรพัฒนาระบบการบริหารจัดการ และมีมาตรการ ทบทวนระบบบริหารโดยจัดตั้งคณะบุคคล รวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการควรมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อ ผู้เรียนจะได้มีคุณภาพตามมาตรฐานและตามความต้องการของสังคม

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้กับพื้นที่จริง

2.2 ควรมีการมีกรวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในการ ใช้แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. รายงานการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ การศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, 2548.
- เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภคกร พูลประสาธ. “การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรีตาม เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA,” วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัย สิ่งแวดล้อม. 34(1) : 106-120, 2554.
- เกษศิริ กมล. การวิเคราะห์การบริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความเป็นเลิศในประเทศไทย ตามเกณฑ์มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มัลคอล์ม บอลดริจ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- ใจชนก ภาคออต. การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2555.
- ฉัตรชัย บัวกันต์. สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2553.
- ชินวรณ์ บุญเกียรติ. Road Mapการขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนาการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ (นาชินวรณ์ บุญเกียรติ) พ.ศ. 2553-2554. กรุงเทพฯ : ม.ป.พ., 2554.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. รายงานการวิจัยเรื่องพัฒนาระบบและกลไกของการตรวจสอบ การบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ทิพย์วรรณ จุมแพง, กุหลาบ รัตนสังขธรรม และวัลลภ ใจดี. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามการรับรู้ของบุคลากรในหน่วยงานระดับเขต กระทรวงสาธารณสุข,” วารสารสาธารณสุขมหาวิทยาลัยบูรพา. 7(2) : 38-52, 2555.
- ธฤชนู รอดรักษา. คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเทศบาล นครสมุทรสาคร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล., 2553.
- บุญชุม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น. มหาสารคาม : อภิชาติการพิมพ์. 2545.
- ปกรณ์ ฉายถวิล. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์ที่มี ต่อคุณภาพการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์. รายงานการศึกษา วิเคราะห์. ม.ป.ท. : ม.ป.พ., 2557.
- พจนา พิชาติปัจจา. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของเทศบาลตำบลสุเทพ จังหวัด เชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ ร.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2553.



- ภาววิชาธาธาศรีสุทธิ, และวิบูลย์ โตวณะบุตร. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- มยุรี สงวนนาม. ลักษณะการบริหารองค์การและความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษา หน่วยงานในสังกัดสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ ร.ม. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี, 2554.
- ลำพูน ฉวีรักษ์. “การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริการของสำนักงานสาธารณสุขอำเภอ กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขอำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี,” วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี. 11(3) : 95-102, 2556.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. ระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ศรัทธัน ทิพย์ผ่อง. รูปแบบและกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2556.
- ศรีจรรยา โชติก. ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2552.
- ศิวกร รัตติโชติส และวลัยพร ศิริภิรมย์. “ภาพและปัญหาการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน,” วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 7(1) : 2309-2323, 2555.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิตรภาพ การพิมพ์ และสตูดิโอ, 2543.
- สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์. หลักการ ทฤษฎีและนวัตกรรมการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2554.
- สุวิทย์ มุกดาภิรมย์. การวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. ม.ป.ท. : ม.ป.พ., 2552.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2551/2552: บทบาทการศึกษา กับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2554. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2554.
- สุชาติ เวโรจน์. สาระสำคัญของโครงการพัฒนาสมรรถนะระบบราชการ. กาวใหม่ของการบริหารงานบุคคลภาครัฐ 2538-2540. กรุงเทพฯ : อีรานุสรณการพิมพ์, 2540.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : บุญศิริการพิมพ์, 2543.
- เสนห์ ชุตระกุล. การใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาการบริหารองค์การสู่ความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมแม่พิมพ์ ใน เขต กทม. และปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. ปทุมธานี : มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2550.



- หวน พิณรุฬพันธ์. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2545.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ทีเอสบีโปรดักส์, 2546.
- อิสริยาภรณ์ บุรณโกคา. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนหลักเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐกรณีศึกษา สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2556.
- อุทัย ธรรมเตโช. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2531.
- Abrahamson, Eric. “Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations,” Academy of Management Reviews. 16(3) : 586-612, 1993.
- Barnard, I. Organization and Management. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1972.
- Barnett, H. Innovation : The Basic of Culture Change. New York : McGraw-Hill Book Co, 1952.
- Berkowitz, David. Capturing the New Product Diffusion Process at the Individual Adopter Level: A Controlled Field Experiment in an Event History Modeling Framework (Innovation Diffusion). Ph.D. Dissertation, Alabama : The University of Alabama, 1997.
- Bodilly, S. New America Schools Concept of Break the Mold Designs: How Designs Evolved and Why Retrieved. November, 2001 <<http://www.ed.gov/database/ERIC/Digests/ed.355205.html>> January 2014.
- Fatih, Toremeh, Mehmet Karakus and Tezcan Yasan. “Total Quality Management Practices in Turkish Primary schools,” Quality Assurance in Education. 17(1) : 30–44, 2009.
- Fritz, Susan Marie. A Quality Assessment Using The Baldrige Criteria: Non Academic Service Units in a Large University. Doctoral Dissertation Nebraska : The University of Nebraska, 2001.
- Grumdahl, G.R. How Schools Effectively Plan to Meet the Goal of Improving Student Learning. September, 2010. <<https://conservancy.umn.edu/handle/11299/59567>> 2014.
- Hasan, Aydin. The Educational Effectiveness of Gulen-inspired Schools, The Case of Nigeria. Reno : University of Nevada, 2011.
- Hendry, Raharjo. “Dynamic Benchmarking Methodology for Quality Function Deployment,” Benchmarking : An International Journal. 17(1) : 27-43, 2010.
- Hewitt-Edmoud, Michelle. TQM Principles and the Customer’s Expectations in the Classroom Thesis M.S. USA. : California State University, 2009.

- Kao, Hsin. The Exploration of the Relationship Between Taiwanese Executive Leadership Style and Knowledge Management Practice in Mainland China. Thesis Ph.D. Taiwan : University of the Incarnate Word 2005.
- Lillis, S.B. “A Case Study of Midwest Elementary School’s Assessment and Accountability Model,” Dissertation Abstracts International. 66(01) : 152-A ; July, 2005.
- Lee-man, Choy. Development and validation of Total Quality Management for Service (TOMS) Model. Doctoral dissertation, Hong Kong : Chinese university of Hong Kong, 2002.
- Miguel, P.A.C. “Benchmarking Practices of Quality Function Deployment : Results from a Field Study,” Benchmarking : An International Journal. 15(6) : 657–676, 2008.
- Noorliza, Karia. Application Guidelines, Malcolm Baldrige Nation Quality Award. Gaithersburg, Md: National Institute of Standards and Technology. Thesis Mater Malaysia : Universiti Sains Malaysia, 2006.
- Pool, SW. “The Learning Organization : Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture,” Leadership and Organization Development Journal. 21(8) : 458-469, 2009.
- Schuermann, Patrick Jude. “An Integrated Approach to Faculty Evaluation, Professional Development, and Compensation : Resources for Independent School Leaders,” Dissertation Abstracts International. 67(90) : unpagged ; March, 2007.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
การประเมินดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 69 แสดงค่าดัชนีความสอดคล้องเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงาน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือ					ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
2	1	0	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
3	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
4	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
6	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
7	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
14	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
20	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
21	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
22	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
23	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
24	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
26	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
27	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
28	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ตาราง 69 (ต่อ)

ข้อ	ผู้เชี่ยวชาญเครื่องมือ					ค่าดัชนี ความ สอดคล้อง IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
29	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
31	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
35	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
36	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
37	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
38	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
39	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
41	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
42	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
43	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
46	0	1	1	1	1	0.8	สอดคล้อง
47	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
48	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
49	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง
50	1	1	1	1	1	1	สอดคล้อง

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
เรื่อง

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีสำหรับผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากลุ่มสาระ ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีจำนวน 2 ตอน  
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี
3. การศึกษาข้อมูลครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลภาพรวมทั้งหมดเท่านั้น ไม่ได้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ฉะนั้นขอให้ท่านตอบแบบสอบถามด้วยตนเองทุกข้อตามสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของท่าน ผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

ขอขอพระคุณในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

( นางศิริลักษณ์ ภัคดีศรี )

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## ตอนที่ 2

สภาพปัจจุบันและปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

## คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประเด็นสภาพปัจจุบันการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ในโรงเรียนของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับความเหมาะสมให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละข้อของประเด็นสภาพปัจจุบัน มีความหมายดังนี้

- 5 หมายความว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โปรดพิจารณาประเด็นสภาพปัญหาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ในโรงเรียนของท่าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับความเหมาะสมให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละข้อของประเด็นสภาพปัญหา มีความหมายดังนี้

- 5 หมายความว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>ด้านการนำองค์กร</b>										
1.1 มีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะสั้น										
1.2 มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว										
1.3 มีการศึกษาเปรียบเทียบผลงานของสถานศึกษา ที่ประสบความสำเร็จกับสถานศึกษาแห่งนี้เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตามที่คาดหวัง										
1.4 มีการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการของสถานศึกษา และสถานการณ์ต่างๆจากภายนอกมาประมวลผลเพื่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา										
1.5 มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติตามเป้าประสงค์ในการบริหารสถานศึกษา										

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.6 มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองได้รับทราบกิจกรรมของสถานศึกษาเพื่อให้นักเรียนสนใจเข้าศึกษาต่อมากขึ้น										
1.7 ส่งเสริมสวัสดิการ ให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่น ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน ฯลฯ										
1.8 มีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน										
1.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและนักเรียน ได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัย เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้อันเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน										
1.10 มีการพัฒนาและการบริหารสถานศึกษาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้										
1.11 มีการจัดระบบติดตามและประเมินผล โดยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และนำผลงานมาวิเคราะห์เพื่อพัฒนาการวางแผนกลยุทธ์ในระยะต่อไป										
<b>ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์</b>										
2.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา										
2.2 มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในมาบริหาร										
2.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ										
2.4 มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชนเพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา										
2.5 มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายใน บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถาน ศึกษาในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้										

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.6 มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น										
2.7 นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไปประชาสัมพันธ์ให้สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา										
2.8 มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแต่ละปีการศึกษา										
<b>ด้านการให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>										
3.1 สถานศึกษาจัดให้มีคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอก เช่น ชุมชน ผู้ปกครองและศิษย์เก่า ได้มีส่วนร่วมในการบริหาร										
3.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสถานศึกษา แล้วนำไปวิเคราะห์และประมวลผล บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของสถานศึกษาเพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร										
3.3 มีการประชาสัมพันธ์หรือแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานตามข้อเสนอแนะ										
3.4 จัดให้มีกิจกรรมการยกย่องเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลให้กับบุคลากรภายในและบุคคลภายนอกที่สร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่องกับสถานศึกษา										
<b>ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>										
4.1 มีการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน										
4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ										
4.3 มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูล และสารสนเทศเป็นประจำทุกปี										
4.4 จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก										

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.5 มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ										
4.6 มีการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ										
<b>ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>										
5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน										
5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ										
5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการ ปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การ คัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงาน สร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น										
5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการ ตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็น การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการ ปฏิบัติราชการ										
5.5 มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน										
5.6 มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน										
<b>ด้านการจัดการกระบวนการ</b>										
6.1 มีการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการ สอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพให้กับทั้งผู้เรียนเก่าและ ผู้เรียนใหม่ ก่อนเปิดภาคเรียน										
6.2 มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบโดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ										

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6.3 มีการจัดกระบวนการพัฒนา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามหลักสูตร										
6.4 มีการจัดกระบวนการพัฒนาครูและบุคลากรในด้านเทคนิควิธีสอน การจัดหาสื่อการสอน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา										
6.5 มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น และผู้ปกครองให้ทราบถึงบทบาทของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแหล่งพัฒนาบุคลากร ให้บริการวิชาการและวิชาชีพตลอดจนส่งเสริมให้การเรียนรู้ตลอดชีวิต										
6.6 มีกระบวนการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานรายวิชาที่ศึกษา										
<b>ด้านผลลัพธ์ในการดำเนินการ</b>										
7.1 ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้										
7.2 ระดับความเหมาะสม/ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นไปด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร										
7.3 ระดับความพึงพอใจ/เข้าใจของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาสถานศึกษา										
7.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ ตลอดจนการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน										
7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของบุคลากรในสถานศึกษา										
7.6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อการจัดการคุณภาพของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษา เมื่อเทียบกับผู้จบการศึกษาจากสถานศึกษาแห่งอื่นๆ										

รายการปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน					สภาพปัญหา				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
7.7 สถานศึกษามีผลงานที่ประสบความสำเร็จในด้านวิชาการ และนวัตกรรมตลอดจนงานวิจัยของครูที่ได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคขึ้นไปมีมากขึ้นกว่าเดิม										
7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้สำเร็จการศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปี การศึกษา										
7.9 จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น										



ภาคผนวก ค  
แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงาน  
ตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

**แบบประเมินความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี**

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาประเด็นความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างของระดับความเหมาะสมให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละข้อของประเด็นมีความหมายดังนี้

- 5 หมายความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการปฏิบัติ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านเนื้อหา</b>					
1. การนำเสนอเนื้อหาที่มีรูปแบบชัดเจน ไม่สับสน เข้าใจง่าย					
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอเนื้อหาเหมาะสม					
3. ความเหมาะสมของเนื้อหากับผู้ปฏิบัติ					
4. เนื้อหาในแต่ละชุดเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านกิจกรรม</b>					
1. กิจกรรมที่นำมาใช้ในแต่ละด้านน่าสนใจชวนให้ติดตาม ไม่เบื่อหน่าย					
2. กิจกรรมที่นำมาใช้เหมาะสมช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้จริง					
3. กิจกรรมสอดคล้องและเหมาะสมกับเนื้อหา					
4. แต่ละกิจกรรมในแต่ละด้านกำหนดขั้นตอนได้เหมาะสม					
<b>ด้านข้อความและภาษาประกอบการนำเสนอเนื้อหา</b>					
1. ข้อความสอดคล้องกับเนื้อหาที่นำเสนอ					
2. ข้อความสื่อความหมายชัดเจนเข้าใจง่าย					
3. ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ในการนำเสนอเนื้อหา					
4. ความเหมาะสมของข้อมูล					
<b>ด้านการติดตามผล</b>					
1. การประเมินความคืบหน้าของการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร					
2. การแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรที่รับผิดชอบทราบและแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงาน					
3. กลไกการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐาน					
4. การติดตามผลและวางแผนป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิด					

ภาคผนวก ง  
แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

**แบบสอบถามความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานีไปใช้**

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์  
คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีไปใช้ ดังนี้

- 5 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**คำชี้แจง** ขอให้ท่านพิจารณาว่าแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของ  
โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรายการมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มาก  
น้อยเพียงใดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็นของท่าน

**องค์ประกอบหลัก 1 ด้านการนำองค์การ**

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.1 มีการมอบหมาย บทบาทและหน้าที่ให้ครู และบุคลากรไปปฏิบัติ ตามเป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับงาน					
	2. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัวทุก สถานการณ์					
	3. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของครู และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์					
	4. ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและ วางแผนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์					
1.2 สนับสนุนและ ส่งเสริมให้ครู บุคลากร นักเรียนได้จัดทำ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุง กระบวนการเรียนการ สอนและการเรียนรู้เพื่อ เพิ่มศักยภาพของผู้เรียน	1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไปศึกษา ดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ					
	2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้มาก ยิ่งขึ้น					

องค์กรประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.3 ด้านส่งเสริม สวัสดิการให้กับบุคลากร ทุกคนในสถานศึกษา เช่นการพัฒนา ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการ ทำงาน	1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อ จัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ					
	2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็น ข้าราชการ					
	3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ					
	4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการ รักษาพยาบาล					
	5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงาน เลื่อนวิทยฐานะ					
1.4 ด้านการเป็นผู้นำ แห่งการเปลี่ยนแปลงที่มี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนางานไปสู่ เป้าหมายอย่างเป็น รูปธรรม	1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความ ต้องการของชุมชนและสังคม					
	2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มา เป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา					
	3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน					
	4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม					
	5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการ เปลี่ยนแปลง					
	6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร					
	7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้					
	8. มอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตาม บทบาทหน้าที่ของตนเอง					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
1.5 ด้านมีการแสดง ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ งบประมาณและผลงาน ที่เกิดขึ้นต่อ คณะกรรมการ สถานศึกษา หรือผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดง ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส	1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และ ผู้เกี่ยวข้อง					
	2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่าย งบประมาณประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไป ตามแผน					
	3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบ และโปร่งใส					
	4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน งบประมาณ					

### องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
2.1 ด้านการนำนโยบาย ขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นมากำหนดพันธ กิจ แผนกลยุทธ์ สู่การ ปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วน ร่วมของบุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอก	1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น					
	2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ใน การพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน					
	3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและ บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ สถานศึกษาเป็นคณะทำงาน					
	4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติ การประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ					
	5. เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ของคณะทำงานมากำหนดเป็น เป้าประสงค์ของสถานศึกษา					
	6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่าง ทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่อง ทางการประชาสัมพันธ์อื่นๆ					
	7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
2.2 ด้านมีการกำหนด กลยุทธ์ในการพัฒนา คุณภาพและมาตรฐาน ผู้เรียนและผู้สำเร็จ การศึกษา โดยใช้กลไก ของการประกันคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ					
	2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษา หน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็น แผนกลยุทธ์					
	3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผล ความก้าวหน้า					
2.3 มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม (SWOT)สถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ	1. จัดให้มีวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
	2. จัดระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารอย่างมี ประสิทธิภาพด้วยระบบสารสนเทศ					
	3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกครั้งที่มีการ จัดทำแผน 5 ปี					
2.4 ด้านการกำหนดกล ยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหาร วิชาการ การบริการ วิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อ การยอมรับ ศรัทธา	1. จัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความ ต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกล ยุทธ์แผนงานโครงการ					
	2. มอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆไปสู่ การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล					
2.5 ด้านการกำหนดให้ มีมาตรการ กำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากร อย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผล ตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง	1. ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่าง ละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด					
	2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริต และประพฤติชอบ					
	3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการจั้ดทา ทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการ วางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่าง ประหยัดและคุ้มค่า					
	4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตาม แผน					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
2.6 ด้านการพัฒนา ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการ บริหารจัดการ การ จัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน สังคม ท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการ วางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
	2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบ สารสนเทศ					
	3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่าง ชัดเจนเป็นรูปธรรม					

### องค์ประกอบหลัก ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
3.1 ด้านสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับ บุคคลภายนอกที่เป็น ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเป็นกรรมการ สถานศึกษาเพื่อมีส่วน ร่วมในการบริหาร จัดการและพัฒนา สถานศึกษา	1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา					
	2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามา เป็นแนวทางบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา					
	3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการ สถานศึกษารับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้					
3.2 ด้านจัดให้มี กิจกรรมยกย่อง เชิดชู เกียรติ และมอบรางวัล ให้กับบุคคลภายนอกที่ จะสร้างคุณประโยชน์ อย่างต่อเนื่อง	1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและ เสียสละของผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของ สถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ศักยภาพ					
	2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความ ประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความ ศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา					
	3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติ					



องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
3.3 ด้านการ ประชาสัมพันธ์ให้ ผู้เกี่ยวข้องกับ สถานศึกษา ประชาชน ชุมชนพื้นที่และนักเรียน กลุ่มเป้าหมายได้ทราบ ถึงบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ผลงานที่ประสบ ความสำเร็จเป้าหมายใน อนาคตและการส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิต	ได้เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม					
	1.จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปี ด้วยสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การ กระจายเสียง ตามโอกาส					
	2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาที่เหมาะสม					
	3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามี ประสิทธิภาพเพียงใด					
	4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ					
5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง						
3.4 ด้านจัดให้มี ช่องทางที่หลากหลายใน การรับข้อเสนอแนะจาก บุคคลต่างๆ เพื่อนำมา วิเคราะห์เป็นปัจจัย สำคัญในการบริหาร จัดการ	1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหาร สถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ					
	2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการ บริหารสถานศึกษา					
	3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญ ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม					

### องค์ประกอบหลัก ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
4.1 มีการเลือก รวบรวม ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผล การปฏิบัติงานโดย คำนึงถึงประสิทธิผลของ การดำเนินงาน	1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนด รูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูล สารสนเทศของสถานศึกษา					
	2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา					
	3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรใน หน่วยงาน					
	4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูล ถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา					
4.2 มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ	1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน					
	2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการ อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ					
	3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและ ประเมินผลความสำเร็จของงาน					
	4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะ เกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การ สนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ					
4.3 มีการรายงานผล การปฏิบัติงานตาม แผนปฏิบัติงานให้ หน่วยงานต้นสังกัด ทราบเพื่อใช้รวบรวม และจัดทำข้อมูล และ สารสนเทศเป็นประจำ ทุกปี	1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการ สถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด					
	2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
4.5 มีการจัดทำแบบ รายงานพื้นฐานที่ เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผล การดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผล งานของโรงเรียน อย่าง น้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วง ต้นปีงบประมาณและ ปลายปีงบประมาณ	1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ					
4.6 มีการติดตามการ รายงานผล ตรวจสอบ ความถูกต้อง ความ ครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตาม เงื่อนไขที่กำหนด นำมา วิเคราะห์ประมวลผล อย่างเป็นระบบ และ จัดทำเป็นข้อมูล สารสนเทศ	1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูก ต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และ ข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด  2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และ จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ					

## องค์ประกอบหลัก ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ในการนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
5.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
	2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน					
	3. จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก					
	4. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา					
5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่ สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ					
5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น	1. จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น					
5.4 มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด	1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง					
	2. จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
5.5 มีการวางระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และ ติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงาน ประกอบการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม					
	2. จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผล การปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
	3. แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมิน รับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและ ปรับปรุงการทำงาน					
5.6 มีการสอบถาม ความต้องการของ บุคลากร และปัญหา อุปสรรคในการ ปฏิบัติงาน	1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง					
	2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการ รวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ					
	3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการ วางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของ บุคลากร					

### องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการกระบวนการ

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
6.1 ด้านการวางแผน เตรียมความพร้อมใน การจัดการเรียนการ สอนอย่างเป็นระบบมี ประสิทธิภาพทั้งผู้เรียน เก่าและผู้เรียนใหม่ก่อน เปิดภาคเรียนเพื่อ คุณภาพของผู้เรียน	1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครู ทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม					
	2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละ ระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่					
	3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็น ระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและ จัดทำคู่มือนักเรียน					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
	4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความ ทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต					
	5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการ สอน					
6.2 การจัด กระบวนการเรียนรู้ หลากหลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ	1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือ จัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านสื่อการ สอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของ ผู้เรียน					
	2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ การเรียนการสอน					
	3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิด แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การ จูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การ นำเสนอผลงานพัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยา เป็นพื้นฐาน					
	4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก					
	5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการ เรียนรู้อย่างหลากหลายวิธี					
6.3 ด้านการจัด กระบวนการพัฒนา คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียนและ ผู้สำเร็จการศึกษาให้ สอดคล้องตามความ ต้องการของสังคม	1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและ บุคลากรตลอดปี					
	2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและ บุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อ ยอด การวางแผนพัฒนาครูใหม่					
	3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยา วัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น					
	4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการการ สอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน					
	5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว					
	6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
	7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากร ภายหลังการพัฒนาแล้ว					
	8. ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและ ข้อมูลจากผู้รับบริการ					
6.4 ด้านการจัด กระบวนการพัฒนา คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เรียนและ ผู้สำเร็จการศึกษาให้ สอดคล้องตามความ ต้องการของสังคม	1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อ กำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและ ผู้สำเร็จการศึกษา					
	2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและ กิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึง ประสงค์					
	3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่าง สม่ำเสมอ					
	4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้า ด้วยกัน					
6.5 ด้านการเพิ่มพูน ทักษะผู้เรียนจาก ผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญา ท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตาม มาตรฐานรายวิชา	1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์ เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้					
	2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงาน ออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย					
6.6 ด้านกระบวนการ สร้างเครือข่ายความ ร่วมมือทั้งในประเทศ และต่างประเทศเพื่อ พัฒนาครู ผู้เรียนและ สื่อการสอนมุ่งสู่ความมี คุณภาพมาตรฐานและ ความเป็นสากล	1. กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
	2. กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมใน การสื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อ ความยั่งยืนของความร่วมมือ					
	3. จัดช่องทางติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพโดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ					
	4. กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้าง ความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด					
	5. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สถานศึกษาในท้องถิ่น					

## องค์ประกอบหลัก ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
7.1 การจัด เอกสารรายงานผลและ การเตรียมความพร้อม ของบุคคลในการ รับประกันคุณภาพ ภายในและภายนอกของ สมศ. ทั้งที่ผ่านมาและ รอบถัดไป	1. จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการ ประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมิน ภายในและภายนอก					
	2. กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากร รับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ					
	3. จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มา วิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กว่าเดิม					
7.2 ระดับความ เหมาะสม/พึงพอใจใน การประเมินผล การ ปฏิบัติงานและการเลื่อน ขึ้นเงินเดือนเป็นไปด้วย ความยุติธรรมและ โปร่งใส ซึ่งเป็นการ สร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรทางการศึกษา	1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบ ต่องานของตนเอง					
	2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็น แนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า					
	3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม					
7.3 ผลการดำเนินการ ของสถานศึกษาได้บรรลุ ตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้	1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้					
	2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของ บุคลากรทุกคน					
	3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้					



องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
7.4 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการด้านอินเทอร์เน็ต การใช้ห้องสมุด เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร					
	2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต					
	3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร					
7.5 ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากรสถานศึกษา					
	2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน					
7.6 ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์จากสถานศึกษา	1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน					
	2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์					
7.7 สถานศึกษามีผลงานประสบความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการ และงานวิจัยของครูและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิม	1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการงานด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุด					
	2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา					
	3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงานและงานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล					

องค์ประกอบย่อย	ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ระดับความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้				
		5	4	3	2	1
7.8 สัดส่วนของผู้สำเร็จ การศึกษาที่ได้งานทำ และศึกษาต่อเมื่อเทียบ กับผู้จบการศึกษา ทั้งหมดภายใน 1 ปี การศึกษา	1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผล การมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการ อย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์					
	2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อไป ทำงานและศึกษาต่อ					
	3. รณรงค์ให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษา ต่อโดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง					
7.9 จำนวนผู้เข้าเรียน ของสถานศึกษาในปี การศึกษาปัจจุบันมี แนวโน้มเพิ่มมากขึ้น	1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของ สถานศึกษาที่โดดเด่น เช่นการมีงานทำและ ความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา					
	2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจ นักเรียนเข้าศึกษาต่อ					
	3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อ รณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน กลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ					

ภาคผนวก จ  
แบบสัมภาษณ์การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

## แบบสัมภาษณ์

โครงการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ  
การจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นางศิริลักษณ์ ภักดีศรีนิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2557

สถานที่ให้สัมภาษณ์โรงเรียน.....

เริ่มเวลา.....น. ถึงเวลา..... น.

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1.ตำแหน่งหน้าที่ ที่รับผิดชอบในสถานศึกษา

- ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
- ( ) หัวหน้าฝ่าย
- ( ) หัวหน้ากลุ่มสาระ

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ  
การจัดการภาครัฐ

## 1. ด้านการนำองค์การ

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

## 2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

## 3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

## 4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

## 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

**6.ด้านการจัดการกระบวนการ**

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

**7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ**

แนวทางการดำเนินงาน

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ฉ  
ร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

**ร่างแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี**

**องค์ประกอบหลัก ด้านการนำองค์กร**

**องค์ประกอบย่อย 1.1** ด้านการมอบหมายบทบาทและหน้าที่ให้ครูและบุคลากรไปปฏิบัติ ตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับงาน 2. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัว ทุกสถานการณ์ 3. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของ ครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์	1. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรมาใช้ ให้เกิดประโยชน์ 2. ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และวางแผนดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ 3. การคัดเลือกครูและบุคลากรมา ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน 4. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อม ปรับตัวทุกสถานการณ์	เพิ่ม 2. ให้ครูมีส่วน ร่วมแสดง ความคิดเห็น และวางแผน ดำเนินการ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์

**องค์ประกอบย่อย 1.2** ด้านสนับสนุน และส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้จัดทำนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ ผลงานวิจัยเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้เรียน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไป ศึกษาดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้าง แรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้ มากยิ่งขึ้น	1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียน ไปศึกษาดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงาน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อ พัฒนาครู การเรียนการสอนและ ศักยภาพผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น	คงเดิม



**องค์ประกอบย่อย 1.3** ด้านส่งเสริมสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา เช่นการพัฒนา  
ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ความมั่นคงในการทำงาน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการ 3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล	1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการ 3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล 5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆในการติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ	เพิ่ม 5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆในการติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ

**องค์ประกอบย่อย 1.4** ด้านการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา  
งานไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความต้องการของชุมชนและสังคม 2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา 3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน 4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม 5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร	1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความต้องการของชุมชนและสังคม 2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มาเป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา 3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน 4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม 5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง 6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร 7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพิ่ม 7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8. มอบหมายผู้ได้บังคับบัญชา มีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง

	8. มอบหมายผู้ได้บังคับบัญชาที่มีอำนาจตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	
--	--	--

**องค์ประกอบย่อย 1.5** ด้านมีการแสดงข้อมูลเกี่ยวกับการใช้งบประมาณและผลงานที่เกิดขึ้นต่อ คณะกรรมการสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ โปร่งใส

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง	1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง	เพิ่ม 4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ
2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน	2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน	
3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและโปร่งใส	3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและโปร่งใส	
	4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงบประมาณ	

**องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์**

**องค์ประกอบย่อย 2.1**ด้านการนำนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากำหนดพันธกิจ

แผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติของสถานศึกษา โดยมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอก

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	เพิ่ม 6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ
2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน	2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน	
3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษา และบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน	3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน	
4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	

<p>5. เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ของคณะทำงานมา กำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสถานศึกษา</p> <p>6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปี หรือช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ</p> <p>7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p>	<p>5. เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ของคณะทำงานมา กำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสถานศึกษา</p> <p>6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทางประชาสัมพันธ์อื่นๆ</p> <p>7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p>	<p>7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</p>
---	--	--

**องค์ประกอบย่อย 2.2** ด้านมีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา โดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหาร

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<p>1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ</p> <p>2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษาหน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์</p> <p>3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผลความก้าวหน้า</p>	<p>1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ</p> <p>2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษาหน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์</p> <p>3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผลความก้าวหน้า</p>	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 2.3** ด้านการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับ ศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<p>1. จัดให้มีการประชุมร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ เพื่อขอทราบความต้องการที่ชัดเจน</p> <p>2. จัดทำแผนงาน โครงการ ดำเนินการสู่การปฏิบัติและให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและสังคมโดยรวม</p> <p>3. นำเสนอผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานให้ชุมชนและผู้บริหารระดับสูงในพื้นที่ได้รับทราบ</p>	<p>1. จัดให้มีการประชุมร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ เพื่อขอทราบความต้องการที่ชัดเจน</p> <p>2. จัดทำแผนงาน โครงการ ดำเนินการสู่การปฏิบัติและให้เป็นไปตามความต้องการของชุมชนและสังคมโดยรวม</p>	คงเดิม

	3. นำเสนอผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานให้ชุมชนและผู้บริหารระดับสูงในพื้นที่ได้รับทราบ	
--	--	--

**องค์ประกอบย่อย 2.4** ด้านการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ การบริหารวิชาการ การบริการวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับ ศรัทธา และสร้างชื่อเสียงให้สถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. การจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการ 2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล	1. การจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการ 2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 2.5** ด้านการกำหนดให้มีมาตรการ กำกับ ดูแลการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประสิทธิผลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติชอบ 3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	1. ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติชอบ 3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน	เพิ่ม4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน

**องค์ประกอบย่อย 2.6** ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การบริการชุมชน สังคมท้องถิ่นเป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ 3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ 3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม	คงเดิม

**องค์ประกอบหลัก** ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**องค์ประกอบย่อย 3.1** ด้านสถานศึกษาให้ความสำคัญกับบุคคลภายนอกที่เป็นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา 2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามาเป็นแนวทางบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา 3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการสถานศึกษารับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้	1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา 2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามาเป็นแนวทางบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา 3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการสถานศึกษารับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้	เพิ่ม3. รายงานผลการ การ ปฏิบัติงาน ให้ กรรมการ สถานศึกษา รับทราบ ตามที่ได้ เสนอแนะ ไว้

**องค์ประกอบย่อย 3.2** ด้านจัดให้มีกิจกรรมยกย่อง เชิดชูเกียรติ และมอบรางวัลให้กับ บุคคลภายนอกที่จะสร้างคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเสียดสีของผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ศักยภาพ 2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติได้เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม	1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเสียดสีของผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ศักยภาพ 2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติได้เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 3.3** ด้านการประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ประชาชน ชุมชนพื้นที่ และนักเรียนกลุ่มเป้าหมายได้ทราบถึงบทบาท ภารกิจ หน้าที่ ผลงานที่ประสบความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต และการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปี ด้วยสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การกระจายเสียง ตามโอกาส 2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด 4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ	1. จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปี ด้วยสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การกระจายเสียง ตามโอกาส 2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาให้เหมาะสม 3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด 4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ 5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง	เพิ่ม5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

**องค์ประกอบย่อย 3.4** ด้านจัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการรับข้อเสนอแนะจากบุคคลต่างๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม	1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์ และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม	คงเดิม

**องค์ประกอบหลัก ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**

**องค์ประกอบย่อย 4.1** มีการเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา 3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน	1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัด ของสถานศึกษา 3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน 4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา	เพิ่ม4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา

**องค์ประกอบย่อย 4.2** มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของงาน / โครงการ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ 3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ 3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 4.3** มีการรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติงานให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบเพื่อใช้รวบรวมและจัดทำข้อมูล และสารสนเทศเป็นประจำทุกปี

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี	คงเดิม



**องค์ประกอบย่อย 4.4** จัดทำระบบ Intranet ให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสะดวก

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 3. มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบการนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน Website ให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว	1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 3. มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบการนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน Website ให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 4.5** มีการจัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปีงบประมาณ	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 4.6** มีการติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด นำมาวิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด 2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด 2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ	คงเดิม

### องค์ประกอบหลัก ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

องค์ประกอบย่อย 5.15.1 มีการสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การเปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน 3. จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก 4. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา	1. สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 2. จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน 3. จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก 4. มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา	คงเดิม

องค์ประกอบย่อย 5.2 มีการจัดสรรเงินรางวัลประจำปี ที่สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	1. จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	คงเดิม

องค์ประกอบย่อย 5.3 มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจบุคลากรในการปฏิบัติงานและส่งเสริมความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ได้แก่การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น	1. จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 5.4** มีการดำเนินการจัดสวัสดิการประเภทต่างๆ ทั้งสวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนดและนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ สวัสดิการทัศนศึกษา และสวัสดิการบ้านพัก เพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกให้แก่เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติราชการ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2. จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก	1. จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง 2. จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 5.5** มีการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม 2. จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม 2. จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3.แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบ พร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน	เพิ่ม3.แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการรับทราบพร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน

**องค์ประกอบย่อย 5.6** มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการวางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร	1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการวางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากร	คงเดิม

**องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการกระบวนการ**

**องค์ประกอบย่อย 6.1** ด้านการวางแผนเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพทั้งผู้เรียนเก่าและผู้เรียนใหม่ก่อนเปิดภาคเรียนเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

ร่างรูปแบบ	รูปแบบ	หมายเหตุ
1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครูทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม 2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่ 3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็นระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและจัดทำคู่มือนักเรียน 4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต 5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียน	1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครูทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม 2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่ 3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็นระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและจัดทำคู่มือนักเรียน 4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต 5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน	คงเดิม

### องค์ประกอบย่อย 6.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<p>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านสื่อการสอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</p> <p>2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน</p> <p>3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงาน พัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน</p> <p>4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ตและห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก</p> <p>5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้้อย่างหลากหลายวิธี</p>	<p>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านสื่อการสอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</p> <p>2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน</p> <p>3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิดแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงาน พัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน</p> <p>4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ตและห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก</p> <p>5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้้อย่างหลากหลายวิธี</p>	คงเดิม

### องค์ประกอบย่อย 6.3 ด้านการจัดการกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคม

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<p>1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี</p> <p>2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอด การวางแผนพัฒนาครูใหม่</p> <p>3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยา วัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น</p> <p>4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน</p> <p>5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว</p> <p>6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา</p>	<p>1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี</p> <p>2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอด การวางแผนพัฒนาครูใหม่</p> <p>3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยา วัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น</p> <p>4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการเรียนการสอนที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน</p>	<p>เพิ่ม 7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรภายหลังการพัฒนาแล้ว</p> <p>8. ติดตามผล ความพึงพอใจของ</p>

	5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว 6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา 7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรภายหลังการพัฒนาแล้ว 8. ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและข้อมูลจากผู้รับบริการ	
--	---	--

**องค์ประกอบย่อย 6.4** ด้านการจัดกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาให้สอดคล้องตามความต้องการของสังคม

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา 2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน	1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา 2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ 4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 6.5** ด้านการเพิ่มพูนทักษะผู้เรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานรายวิชา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้ 2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงานออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย	1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้ 2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงานออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 6.6** ด้านกระบวนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาครู ผู้เรียนและสื่อการสอนมุ่งสู่ความมีคุณภาพมาตรฐานและความเป็นสากล

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการสื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อความยั่งยืนของความร่วมมือ</li> <li>จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ</li> <li>กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการสื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบทีมงาน เพื่อความยั่งยืนของความร่วมมือ</li> <li>จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ</li> <li>กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด</li> <li>จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับสถานศึกษาในท้องถิ่น</li> </ol>	<p>เพิ่ม5. จัดทำ โครงการ ความ ร่วมมือทาง วิชาการกับ สถานศึกษา ในท้องถิ่น</p>

**องค์ประกอบหลัก ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ**

**องค์ประกอบย่อย 7.1** การจัดเอกสารรายงานผลและการเตรียมความพร้อมของบุคคลในการรับประกันคุณภาพภายในและภายนอกของ สมศ. ทั้งที่ผ่านมาและรอบถัดไป

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมินภายในและภายนอก</li> <li>กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ</li> <li>จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมินภายในและภายนอก</li> <li>กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ</li> <li>จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม</li> </ol>	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.2** ระดับความเหมาะสม/พึงพอใจในการประเมินผล การปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรทางการศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง 2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า 3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง 2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้น ความก้าวหน้า 3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.3** ผลการดำเนินการของสถานศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน 3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้	1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ 2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน 3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.4** ระดับความพึงพอใจของบุคลากรในสถานศึกษาที่มีต่อการจัดบรรยากาศทางการเรียน สวัสดิการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการด้านอินเทอร์เน็ต การใช้ห้องสมุด เป็นต้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร 2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นใน	1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร	คงเดิม



การพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความ คิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต 3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัด การปฏิบัติงานของครูและบุคลากร	
--	---	--

**องค์ประกอบย่อย 7.5** ระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพของครูและบุคลากรใน  
สถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากร สถานศึกษา 2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัด มาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน	1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากร สถานศึกษา 2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการ ปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วนำผลจาก ตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็นระยะเพื่อ ปรับปรุงผลงาน	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.6** ระดับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา ในการได้รับประสบการณ์  
จากสถานศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมี ศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มี จรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้น มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนด แนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์	1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมี ศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มี จรรยาบรรณ มีจิตสำนึกในการ ปฏิบัติงาน 2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียน แต่ละชั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของ ปัญหา แล้วกำหนดแนวทางพัฒนาให้ได้ ตามเกณฑ์	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.7** สถานศึกษามีผลงานประสบความสำเร็จในด้านการผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ โครงการและงานวิจัยของครูและนักเรียนได้รับรางวัลในระดับสูงกว่าระดับภาคมากขึ้นกว่าเดิม

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิต นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการงาน ด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ ที่ดีที่สุด 2.แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและ งบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา 3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงาน และงานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการ ค้นคว้า ค้นหาข้อมูล	1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการ ผลิตนวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงการงาน ด้วยการฝึกอบรมและศึกษาดู งาน แหล่งเรียนรู้ที่ดีที่สุด 2.แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยี และงบประมาณเพื่อชื่อเสียงของ สถานศึกษา 3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการ ค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอใน การผลิตผลงานและงานวิจัยจัดให้มี เครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.8** สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้งานทำและศึกษาต่อเมื่อเทียบกับผู้จบ การศึกษาทั้งหมดภายใน 1 ปีการศึกษา

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผล การมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อ ไปทำงานและศึกษาต่อ 3. รณรงคิให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษา ต่อโดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและ รายงานผลการมีงานทำของผู้สำเร็จ การศึกษาให้ดำเนินการอย่างจริงจัง พร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ ติดต่อกับทำงานและศึกษาต่อ 3. รณรงคิให้ผู้จบการศึกษามีงานทำ และศึกษาต่อโดยประสานกับผู้ ที่เกี่ยวข้อง	คงเดิม

**องค์ประกอบย่อย 7.9** จำนวนผู้เข้าเรียนของสถานศึกษาในปีการศึกษาปัจจุบันมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น

ร่างแนวทาง	แนวทาง	หมายเหตุ
1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่น การมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา 2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ 3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ	1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่น การมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา 2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ 3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชน กลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ	คงเดิม

ภาคผนวก ข  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1) นายกานท์ อ่อนน้อมศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี  
ปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร  
การศึกษา

2) นายจตุพนธ์ มะลิงาม รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดุงวิทยา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต20ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

3) นายปฏิพล แก้วมูลตรีรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนชัยนาควิทยา สังกัด  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานีปริญญาโท (ศษ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราช  
ธานี ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา

4) นายวีระพันธ์ พรหมบุตร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านขาว สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1ปริญญาโท(กศ.ม.) สาขาวัดและประเมินผลทางการ  
ศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้เชี่ยวชาญด้านวัดและประเมินผลทางการศึกษา

5) นางสาวจิรวรรณ เสนาลอย ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนิคมหนองตาล สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 3 ปริญญาโท (กศ.ม.) สาขาการวิจัยและประเมินผล  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยการศึกษา

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม

- 1) นายสุพัฒน์ สมสุข ผู้อำนวยการกองการศึกษาฯ และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 2) นายศักดิ์ชาย อุปศักดิ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 3) นายไสว ตราศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนชัยนาควิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 4) นายราชัย กิตติราช ผู้อำนวยการโรงเรียนกุงเจริญพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 5) นายชูชาติ ศิริโยธา ผู้อำนวยการโรงเรียนพันดอนวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 6) นายอาทิตย์ เนตรภักดิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนແຂ່ງພິທຍານຸສຣນຸມ ສັງຄັດອັດຕັກບຣິຫາຣສ່ວນຈັງຫວັດຈັງຫວັດອຸຕຣຣາໄນີ
- 7) นายกลยุทธ์ มูลสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนพังงพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 8) นายสมภาร นามลา ผู้อำนวยการโรงเรียนนาทรายพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 9) นางพัชรินทร์เมืองทอง ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำซึมวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 10) นางเจนจิรา ศรีนา ผู้อำนวยการโรงเรียนเชียงเพ็งวิทยา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี
- 11) ว่าที่ รต.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิชัยรักษ์พิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20
- 12) นายสุนทร จำปาหอม ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 5สีหรัักษ์ สังกัดเทศบาลนครอุดรธานี

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

- 1) นายราชัย กิตติราช ตำแหน่งผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 2) นายจตุพนธ์ มะลิงาม ตำแหน่งรองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- 3) นายชูชาติ ศิริโยธา ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
- 4) นางเกศกนก อินทร์แปลง ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
- 5) นายเดชา แสนโยธา ตำแหน่งครู คศ. 2 หัวหน้าฝ่ายวิชาการ
- 6) นางนภาพร แก้วมูลตรี ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป
- 7) นายกันทรากกร นาคจันทร์ ตำแหน่งครูชำนาญการพิเศษ หัวหน้ากลุ่มสาระ
- 8) นายสรรรัชย์ ยางชุมตำแหน่งครู คศ.1 หัวหน้ากลุ่มสาระ
- 9) นางภัทราภรณ์วอล์คเกอร์ตำแหน่งผู้อำนวยการชำนาญการหัวหน้ากลุ่มสาระ

ภาคผนวก ซ  
คู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี



คู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ  
ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

โดย

นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี  
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

อาจารย์ ดร.รัชชัย จิตรนนท์

หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษา ระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ โดยใช้แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐมาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร ตามมติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้มีการพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ เป็นวิธีการบริหารงานแบบองค์การภาครัฐแนวใหม่(New Public Management : NPM) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs) ซึ่งหัวใจสำคัญของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐจะอยู่ที่องค์กรจะต้องมีการจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators : KPIs) และระบบรายงานผลการดำเนินงานสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบกำกับ ติดตามระบบงาน

ดังนั้นผู้วิจัย และโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีจึงจัดทำคู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐสำหรับสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ต่อไป

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าสถานศึกษาทุกแห่งในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีจะได้ใช้ประโยชน์จากคู่มือนี้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาต่อไป

(.....)

(นางศิริลักษณ์ ภัคศิรี )

นิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำชี้แจงการใช้คู่มือ.....	1
หลักการและเหตุผล.....	2
วัตถุประสงค์.....	3
ข้อจำกัดในการนำคู่มือไปใช้.....	3
แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	4
จังหวัดอุดรธานี	
องค์ประกอบหลัก ด้านการนำองค์การ.....	4
องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	6
องค์ประกอบหลัก ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	8
องค์ประกอบหลัก ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	9
องค์ประกอบหลัก ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล .....	10
องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการกระบวนการ .....	11
องค์ประกอบหลัก ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ .....	13
วิธีดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ.....	16
ภาคผนวก.....	19

## คำชี้แจงการใช้คู่มือ

คู่มือเล่มนี้ จัดทำขึ้นสำหรับผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี เพื่อช่วยให้สถานศึกษาเกิดการพัฒนาการบริหารงานและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของสถานศึกษา ดังนั้นสิ่งที่ผู้ใช้คู่มือควรจะได้ทราบและตระหนักถึงสิ่งที่ควรปฏิบัติ และข้อจำกัดในการใช้คู่มือฉบับนี้

1. คู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วย บทนำ จุดประสงค์ แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี ทั้ง 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านการนำองค์กร 2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) ด้านการจัดการกระบวนการ 7) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

2. ในการเสนอแนวทางการดำเนินการ / วิธีการนั้น เป็นการนำเสนอครบทุกกระบวนการทำงาน แต่การนำไปปฏิบัติจริง ผู้ใช้คู่มือสามารถนำไปปรับใช้ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์และระบบการบริหารงานในสถานศึกษาแต่ละแห่ง

3. การปฏิบัติภารกิจตามคู่มือนี้ จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักการทำงานอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา

4. การนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้ควรอยู่บนเงื่อนไขของความสมัครใจ

## หลักการและเหตุผล

จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ เป็นเทคนิคที่ประเทศสหรัฐอเมริกาพัฒนาขึ้นมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับหน่วยงาน โดยการศึกษาวิจัยก่อนมีการดำเนินการ และยังได้นำแนวความคิดทางการบริหารจากประเทศอื่นๆ เช่น สหรัฐอเมริกา และสหราชอาณาจักร เข้ามาผสมผสาน ซึ่งมีหลักการพื้นฐานเช่นเดียวกัน แต่แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ จะค่อนข้างเน้นที่ตัวผู้บริหารมากกว่าแนวคิดอื่น การบริหารราชการแนวใหม่หรือ New Public Management (NPM) เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ที่รัฐบาลนำมาใช้ คือ การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Management) เป็นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome) ของงานโดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ของงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการ ให้สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators KPIs) ได้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในองค์กรและใช้ตัวชี้วัดเป็นตัววัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน

ในด้านการศึกษาก็ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน และสถานศึกษาต่างๆ ได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กร โรงเรียน สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

ในการบริหารระดับสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องตระหนักถึงบทบาทการเป็นผู้นำที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนเชิญชวนให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานเต็มความสามารถสร้างความรู้สึที่ดีและสร้างความศรัทธาต่องานการมีส่วนร่วมของบุคลากรจะเป็นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ

ในสถานศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครูนั้นว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งเพราะความผูกพันเป็นสิ่งที่แสดงออกหรือเป็นตัวบ่งชี้ถึงความรักความภาคภูมิใจยอมรับและยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์ของสถาบันอันเป็นผลทำให้ครูมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ของสถานศึกษาตลอดจนมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถานศึกษาตลอดไป (Buchanan.1974 : 533) ความผูกพันเป็นจิตลักษณะที่สำคัญที่เป็นผลผลิตของขบวนการใช้ครูให้เกิดกับตัวครูตามหลักการบริหารครูครูที่ผูกพันกับโรงเรียนกับงานสอนกับนักเรียนกับวิชาที่สอนย่อมปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าครูที่มีความผูกพันน้อยกว่าในการทำงานของครูจะมีประสิทธิภาพเพียงใดผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจสามารถผสมผสานความต้องการทั้งของครูและขององค์กรเข้าด้วยกันรวมทั้งมีความสามารถในการจัดหาสิ่งที่จะสนองความต้องการของครู (ศักรินทร์สุวรรณโรจน์.2542 : 18) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องหาวิธีการหรือแนวทางที่จะทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความผูกพันต่อโรงเรียนมากที่สุดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรดังกล่าวจะเห็นได้ว่าบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเพราะบุคลากรเป็นกลไกสำคัญในกระบวนการบริหารไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างก็มี

ความสำคัญเท่าเทียมกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารที่ดีย่อมตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารงานบุคคลให้ได้ทั้งงานและใจคนเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถโดยสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานเกิดความรักความศรัทธาในหน่วยงานและความรู้สึกเสียสละเพื่อทุ่มเทกำลังกายกำลังใจความสามารถและสติปัญญาหาแนวทางในการปรับปรุงให้หน่วยงานเกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ
2. เพื่อนำเทคนิคของการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ข้อจำกัดในการนำคู่มือไปใช้

1. การนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้ควรอยู่บนเงื่อนไขของความสมัครใจ
2. การนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐไปใช้เบื้องต้นต้องสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักร่วมกันในการทำงานให้สำเร็จ

### องค์ประกอบของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

องค์ประกอบของแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. ด้านการจัดการกระบวนการ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ความเชื่อมโยงสัมพันธ์และการบูรณาการขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวดจะเริ่มจาก การนำองค์กร (หมวดที่ 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (หมวดที่ 2) และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (หมวดที่ 3) ประกอบเป็นกลุ่มของการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และนักเรียนผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายบริหารของโรงเรียน ต้องกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียนและเป็นผู้ดำเนินการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่กำหนดไว้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวดที่ 5) การจัดการกระบวนการ (หมวดที่ 6) และผลลัพธ์การดำเนินการ (หมวดที่ 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยบุคลากรและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาทที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร (โรงเรียน) ส่วนการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (หมวดที่ 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้

องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผลและมีการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้ที่เป็นแรงผลักดันการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

**ความหมายขององค์ประกอบทั้ง 7 หมวด มีดังนี้**

#### **หมวดที่ 1 การนำองค์การ**

การบริหารจัดการเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนขึ้นนำการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม ผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนของผู้ในระดับสูง รวมทั้งระบบธรรมาภิบาลของโรงเรียน และการดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย และความรับผิดชอบต่อชุมชน วิธีการที่ผู้ในระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและวิถีปฏิบัติที่แสดงถึงความเป็นพลเมืองดี

#### **หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์**

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

#### **หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและครอบคลุมวิธีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงวิธีการที่โรงเรียนรับฟังความคิดเห็น ความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศนี้เพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### **หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้**

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

#### **หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล**

เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียนรวมถึงการประเมินขีดความสามารถและอัตรากำลังและการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

#### **หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ**

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานและการออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านงบประมาณและการเงิน ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาและบริการในลักษณะเดียวกัน โดยจะแสดงข้อมูลที่สำคัญของระดับ แนวโน้ม ผลิตภาพ ประสิทธิภาพ ในรอบเวลาของการดำเนินงานของโรงเรียนในปัจจุบัน ผลลัพธ์ที่ได้จากการตรวจประเมินจะเป็นสารสนเทศ ตัวชี้วัดความก้าวหน้า เพื่อประเมินกระบวนการจัดการศึกษาและบริการ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของโรงเรียน



## แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี

การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานีเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของโรงเรียนในด้านต่างๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับรูปแบบการดำเนินการที่นำเสนอต่อไปนี้เป็นเพียงแนวทางกว้างๆ หรือเป็นตัวอย่งเท่านั้น ทั้งนี้โรงเรียนสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินการที่แตกต่างกันไปตามบริบทและศักยภาพของแต่ละโรงเรียน

### องค์ประกอบหลักด้านการนำองค์การ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. มีการมอบหมายงานในหน้าที่ให้กับหัวหน้างาน	1. ส่งเสริมการนำความรู้ ความสามารถของครูและบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ 2. ให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและวางแผนดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน 2. สร้างทีมงานให้เข้มแข็ง พร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์	1. การคัดเลือกครูและบุคลากรมาปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับงาน 2. การสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งพร้อมปรับตัวทุกสถานการณ์
1. ส่งเสริมบุคลากร ผู้เรียนไปดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการพัฒนาผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและด้านอื่นๆ	1. ส่งเสริมให้ครู บุคลากร และผู้เรียนไปศึกษาดูงานที่แหล่งจัดแสดงผลงานเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ 2. ส่งเสริมการทำผลงาน สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม โครงการ งานวิจัย เพื่อพัฒนาครู การเรียนการสอนและศักยภาพผู้เรียนให้มากยิ่งขึ้น
1. ดำเนินการโดยการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล 2. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเอง เพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 3. ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ	1. จัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาตนเองเพื่อจัดทำข้อมูลผลงานเลื่อนวิทยฐานะ 2. ส่งเสริมพนักงานจ้างให้สอบคัดเลือกเป็นข้าราชการ 3. ส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ 4. ดำเนินการอำนวยความสะดวกในการรักษาพยาบาล 5. จัดทำโครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ในการติดตามความก้าวหน้าในการทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เน้น ผลผลิตและผลลัพธ์</li> <li>2. การกำหนดเป้าประสงค์ต้องมาจากผู้ ปฏิบัติมีส่วนร่วม</li> <li>3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา</li> <li>4. จัดให้มีระบบสารสนเทศ</li> <li>5. จัดให้มีการจัดองค์ความรู้สู่การพัฒนา สถานศึกษา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นจุดเด่นสนองความ ต้องการของชุมชนและสังคม</li> <li>2. การปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากภายนอก มา เป็นข้อมูลพัฒนาสถานศึกษา</li> <li>3. การแสดงออกถึงความมีวิสัยทัศน์ กล้าคิด กล้า ตัดสินใจ แสวงหาผู้มีความรู้มาช่วยงาน</li> <li>4. การเป็นผู้นำทางความคิดเพื่อโน้มน้าวจิตใจ ผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม</li> <li>5. เตรียมองค์กรให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร</li> <li>7. พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>8. มอบหมายผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจตามบทบาท หน้าที่ของตนเอง</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการรายงานผลสัมฤทธิ์ของ สถานศึกษา</li> <li>2. การจัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่าย งบประมาณตามแผน</li> <li>3. จัดให้มีระบบการติดตามผล</li> <li>4. จัดให้มีการนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา</li> <li>5. ศึกษากลุ่มเป้าหมายในการเข้าถึงของสื่อกับ ความต้องการ</li> <li>6. การจัดให้มีกลยุทธ์ แผนงานในการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงในชุมชน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีต่อกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. จัดระบบการรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ ประเภทต่างๆให้ชัดเจนและเป็นไปตามแผน</li> <li>3. การเบิกจ่ายงบประมาณมีความเป็นระบบและ โปร่งใส</li> <li>4. ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน งบประมาณ</li> </ol>

## องค์ประกอบหลัก ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกในการกำหนดพันธกิจและแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ ของสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมชี้แจงนโยบายของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น</li> <li>2. นำข้อเสนอแนะมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาผู้เรียน ครู บุคลากรและชุมชน</li> <li>3. การกำหนดบุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาเป็นคณะทำงาน</li> <li>4. ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯและแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>5. เป็นการจัดประชุมระดมสมองเพื่อนำความรู้ประสบการณ์ของคณะทำงานมา กำหนดเป็นเป้าประสงค์ของสถานศึกษา</li> <li>6. นำเสนอผลงานที่สัมฤทธิ์ผลให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้งรูปแบบการรายงานประจำปีหรือช่องทาง การประชาสัมพันธ์อื่นๆ</li> <li>7. แต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นคณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา</li> </ol>
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาโดยใช้กลไกของการประกันคุณภาพภายในมาบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีคณะทำงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ระบบประกันคุณภาพสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ</li> <li>2. ค้นหา แสวงหาสถาบันการศึกษาหน่วยงาน วิธีการซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาปรับใช้เป็นแผนกลยุทธ์</li> <li>3. ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และติดตามผลความก้าวหน้า</li> </ol>

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) สถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ	1. จัดให้มีวิทยากรเป็นผู้ให้คำแนะนำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. จัดระบบการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพด้วยระบบสารสนเทศ 3. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทุกครั้งที่มีการจัดทำแผน 5 ปี
1. มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนงานโครงการการบริหารวิชาการตลอดจนการบริหารวิชาชีพสู่ชุมชน เพื่อการยอมรับและสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา	1. การจัดประชุมระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียนและชุมชน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการ 2. การมอบหมายบุคลากรในการนำแผนต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล
1. มีการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อเตรียมการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรภายใน บุคลากรภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้องและคณะกรรมการสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมตามที่กำหนดไว้ 2. มีมาตรการกำกับดูแลการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในแต่ละปีการศึกษา	1. ศึกษาระเบียบปฏิบัติการใช้งบประมาณอย่างละเอียดรอบคอบและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด 2. การปฏิบัติงานเป็นไปตามระเบียบราชการ แสดงออกถึงความโปร่งใสปราศจากการทุจริตและประพฤติชอบ 3. จัดให้มีการประเมินความต้องการการจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสม ตลอดจนการวางแผนการจัดระบบ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า 4. การควบคุมเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน
1. มีการนำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาตามกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม วิเคราะห์หาสาเหตุที่มาของปัญหาเพื่อกำหนดมาตรการที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น 2. นำผลสำเร็จของสถานศึกษาไปประชาสัมพันธ์ให้สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ได้ทราบเพื่อสร้างความศรัทธา	1. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการวางแผนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ติดตามผลการดำเนินงานการใช้ระบบสารสนเทศ 3. มีผลสัมฤทธิ์จากการดำเนินงานในรอบปีอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

องค์ประกอบหลัก ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<p>1. แสวงหาบุคลากรผู้ทรงคุณวุฒิ จากภาคส่วนต่างๆร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษาเพื่อนำความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ของบุคลากรภายนอกมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>2. ส่งเสริมให้มีการนิเทศ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในคณะกรรมการบริหาร เพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ตรงกัน</p>	<p>1. จัดให้มีการสรรหาบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นกรรมการสถานศึกษา</p> <p>2. นำมติของที่ประชุมกรรมการสถานศึกษามาเป็นแนวทางบริหารจัดการพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>3. รายงานผลการปฏิบัติงานให้กรรมการสถานศึกษารับทราบตามที่ได้เสนอแนะไว้</p>
<p>1. จัดโครงการเชิดชูเกียรติและมอบรางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานดีเด่นให้กับสถานศึกษาประจำปี</p>	<p>1. สร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จและเสียสละของผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือกิจการของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ศักยภาพ</p> <p>2. ติดตามผลผู้ได้รับรางวัล ถึงการถ่ายทอดความประทับใจ ไปสู่บุคคลอื่นๆ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธา และชื่นชมสถานศึกษา</p> <p>3. สถานศึกษาจัดรูปแบบการยกย่องเชิดชูเกียรติได้เหมาะสมกับผลงานและการจัดกิจกรรม</p>
<p>1. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ</p>	<p>1. จัดทำแผนงานโครงการประชาสัมพันธ์ตลอดปีด้วยสื่อต่างๆ เช่น ป้ายโฆษณา แผ่นพับ การกระจายเสียง ตามโอกาส</p> <p>2. คัดเลือกช่องทางสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายระยะเวลาให้เหมาะสม</p> <p>3. ประเมินผลการถ่ายทอด สื่อสาร ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด</p> <p>4. จัดให้มีการนำข้อเสนอแนะที่ได้รับการแก้ไขปรับปรุงแล้ว ให้แจ้งผู้เสนอได้ทราบผลการปฏิบัติ</p> <p>5. ผู้บริหารมีใจเปิดกว้างในการรับข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง</p>

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะ การบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับให้นำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา	1. จัดระบบการรับข้อมูลการเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาและดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ 2. จัดระบบข้อมูลจากการเสนอแนะที่มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับโดยนำมาบรรจุเป็นแผนการบริหารสถานศึกษา 3. สถานศึกษาจัดประชุมทางวิชาการโดยเชิญชุมชน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองเข้าร่วม

### องค์ประกอบหลัก ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา	1. ประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการกำหนดรูปแบบและขอบเขตในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษา 2. เลือกข้อมูลตามนโยบายพันธกิจและตัวชี้วัดของสถานศึกษา 3. ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน 4. ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหายและข้อมูลถูกทำลายเพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ตลอดเวลา
1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน	1. กำกับ ดูแล ดำเนินการ รับผิดชอบงาน / โครงการให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) ของโรงเรียน 2. มีวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ 3. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน 4. คอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการ สถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด	1. รายงานผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในแต่ละปี ให้แก่ คณะกรรมการ สถานศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานต้นสังกัด 2. จัดทำข้อมูลและสารสนเทศเป็นประจำทุกปี
1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบ คอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	1. มีคณะกรรมการและผู้ประสานงานจัดทำระบบ Intranet 2. มีผู้รับผิดชอบดูแล/บำรุงรักษาระบบ คอมพิวเตอร์และ Intranet ให้ใช้งานได้อย่าง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ 3. มีเจ้าหน้าที่ข้อมูล ทำหน้าที่พิจารณารูปแบบ การนำเสนอข้อมูล จัดทำข้อมูลสำหรับเผยแพร่ใน Websiteให้มีความเคลื่อนไหวต่อเนื่องและรวดเร็ว
1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ	1. จัดทำแบบรายงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ ผู้รับบริการในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็น เอกสารอ้างอิงการวัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน และใช้ในการสรุปผลงานของโรงเรียน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง ช่วงต้นปีงบประมาณและปลายปี งบประมาณ
1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูก ต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และ ข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด	1. ติดตามการรายงานผล ตรวจสอบความถูก ต้อง ความครบถ้วน ความทันเวลา และ ข้อผิดพลาด ตามเงื่อนไขที่กำหนด 2. วิเคราะห์ประมวลผลอย่างเป็นระบบ และ จัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ

## องค์ประกอบหลัก ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เปิดโอกาสให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน</li> <li>จัดหลักสูตรการฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงาน</li> <li>จัดหาทุนการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก</li> <li>มีการประเมินประสิทธิผลการพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร/ความคุ้มค่าของการพัฒนา</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้สอดคล้องกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำโครงการคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างดีเด่นการคัดเลือกผู้มีผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่นในสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>จัดทำและจัดหารางวัลสำหรับข้าราชการและลูกจ้างดีเด่น</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง</li> <li>จัดสวัสดิการบ้านพักให้บุคลากรทุกคนที่แจ้งความประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเพื่อเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีมาตรฐาน โปร่งใส เกิดความเป็นธรรม</li> <li>จัดทำหลักเกณฑ์และติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินรับทราบพร้อมข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน</li> </ol>



แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวม ข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ	1. มีการสอบถามความต้องการของบุคลากร และ ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2. กำหนดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวม ข้อมูลและรายงานผู้บริหารทราบ 3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามไปใช้ในการ วางแผนสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของ บุคลากร

### องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการกระบวนการ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของการ จัดการเรียนการสอนของครูทุกคน ทุกชั้นเรียน 2. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน เข้าใหม่อย่าง เป็นระบบเพื่อคุณภาพในการศึกษาต่อไป 3. จัดทำคู่มือผู้เรียนใหม่และสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวกในการเรียนการสอน	1. ดำเนินการวางแผนเตรียมความพร้อมของครู ทุกคนทั้งวิชาพื้นฐานและเพิ่มเติม 2. จัดให้มีการบูรณาการวิชาต่างๆในแต่ละ ระดับชั้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ซึ่งเป็นนักเรียนเข้าใหม่ 3. จัดกิจกรรมปฐมนิเทศผู้เรียนใหม่อย่างเป็น ระบบที่มีการสร้างความประทับใจครั้งแรกและ จัดทำคู่มือนักเรียน 4. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ผู้เรียนเก่ามีความ ทะเยอทะยานอยากเรียน ใฝ่รู้ในความรู้ใหม่ๆ สถานที่ใหม่ที่จะมีขึ้นในอนาคต 5. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการ สอน

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อการสอน เข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</li> <li>2. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศหรือการเรียนการสอน</li> <li>3. พัฒนาครูให้มีความรู้ในเทคนิควิธีการสอน</li> <li>4. ส่งเสริมให้มีการศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้ครูได้ร่วมมือจัดการเรียนการสอน การเตรียมการด้านการสื่อการสอน การเข้าถึงเทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าของผู้เรียน</li> <li>2. มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน</li> <li>3. เตรียมความพร้อมผู้เรียนให้รู้จักฝึกคิด แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ รู้วิธีการคิด การจูงใจคนให้คิดตามได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ การนำเสนอผลงาน</li> <li>พัฒนาครูให้มีความรู้ทางจิตวิทยาเป็นพื้นฐาน</li> <li>4. จัดแหล่งค้นคว้าข้อมูลทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และห้องสมุดให้ผู้เรียนได้ใช้อย่างสะดวก</li> <li>5. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ อย่างหลากหลายวิธี</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรมศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอดการวางแผนการพัฒนาครูใหม่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีแผนงาน โครงการพัฒนาครูและบุคลากรตลอดปี</li> <li>2. จัดให้มีการวางแผนจัดโครงการพัฒนาครูและบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ต่อยอด การวางแผนพัฒนาครูใหม่</li> <li>3. พัฒนาครูให้มีความรู้พื้นฐานทางจิตวิทยาวัยรุ่น การเข้าถึงวัยรุ่น</li> <li>4. จัดหาสื่อการสอนหรือการผลิตสื่อการเรียน ที่มีคุณภาพน่าสนใจ ตรงกับการเรียน</li> <li>5. จัดระบบค้นคว้าข้อมูลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาเพื่อความรวดเร็ว</li> <li>6. สร้างมาตรฐานการดำเนินการพัฒนา</li> <li>7. จัดให้มีการดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากร ภายหลังการพัฒนาแล้ว</li> <li>8. ติดตามผล ความพึงพอใจของผู้เรียนและข้อมูลจากผู้รับบริการ</li> </ol>

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดมสมองระหว่างสถานศึกษาในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์</li> <li>2. สถานศึกษาจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์</li> <li>3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4. ประเมินผลผู้สำเร็จการศึกษาจากการมีงานทำหรือศึกษาต่อ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดประชุมร่วมกันระหว่างสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษา</li> <li>2. สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริม เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์</li> <li>3. ประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรมที่ปรากฏอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>4. จัดให้มีการบูรณาการการศึกษาด้านวิชาการ ทักษะการทำงานและทักษะในการดำรงชีวิตเข้าด้วยกัน</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสวงหาบุคลากรเป็นวิทยากร มาให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้นักเรียน ตามหลักสูตร กำหนดให้ครบถ้วน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสวงหาบุคลากรผู้มีความรู้ ประสบการณ์ เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้ความรู้</li> <li>2. จัดการฝึกปฏิบัติงานของผู้เรียนที่มีผลงาน ออกมาเป็นชิ้นงาน เพื่อฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น ถ่ายทอดความรู้ทักษะได้และมีวินัย</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดช่องทางการประชาสัมพันธ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อที่มีคุณภาพ สามารถเข้าถึงได้ในชุมชนท้องถิ่น</li> <li>2. นำผลการจัดการศึกษาสู่ชุมชนและการเพิ่ม การเรียนรู้ตลอดชีวิตไปเผยแพร่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดเป้าหมายสถานที่ที่จะเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>2. กำหนดบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการ สื่อสาร ปฏิบัติงานในรูปแบบที่ทีมงาน เพื่อความ ยั่งยืนของความร่วมมือ</li> <li>3. จัดช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพโดยเฉพาะเครือข่ายต่างประเทศ</li> <li>4. กำหนดบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ในการสร้าง ความร่วมมือและทำงานในรูปแบบคณะทีมงาน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ไม่อยู่ในวงจำกัด</li> <li>5. จัดทำโครงการความร่วมมือทางวิชาการกับ สถานศึกษาในท้องถิ่น</li> </ol>

## องค์ประกอบหลัก ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้</li> <li>2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงาน บุคลากรทุกคนให้การยอมรับ</li> <li>3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมรับการประเมินคุณภาพสถานศึกษา ทั้งการประเมินภายในและภายนอก</li> <li>2. กำหนดและแบ่งบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบอย่างชัดเจนและตรงกับความสามารถ</li> <li>3. จัดให้มีการนำผลการประเมินที่ผ่านมา มาวิเคราะห์ หาสาเหตุเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าเดิม</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง</li> <li>2. นำผลการสนับสนุนปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทนให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้นความก้าวหน้า</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การกำหนดผลลัพธ์ของงานและตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกรับผิดชอบต่องานของตนเอง</li> <li>2. นำผลการปฏิบัติงานจากตัวบ่งชี้มาเป็นแนวทางตอบแทน ให้รางวัล ยกย่อง เลื่อนขั้นความก้าวหน้า</li> <li>3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน ในท้องถิ่น และผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. กำหนดให้กรรมการสถานศึกษาที่มาจากบุคคลภายนอกประเมินผลการจัดการเรียนการสอน</li> <li>3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำระบบติดตามผลการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้</li> <li>2. ตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคน</li> <li>3. เร่งรัดการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนให้ดำเนินไปตามตัวบ่งชี้</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสิ่งแวดล้อม การรักษาความปลอดภัย สิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของบุคลากร</li> <li>2. เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพชีวิต</li> <li>3. จัดทำมาตรฐานและกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร</li> </ol>

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
1. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ อย่างเต็มศักยภาพ	1. สร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้บุคลากร สถานศึกษา 2. จัดระบบการติดตามผลประเมินการปฏิบัติงาน ของบุคลากรแล้วนำผลจากตัวชี้วัดมาวิเคราะห์เป็น ระยะเพื่อปรับปรุงผลงาน
1. จัดทำข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อ เปรียบเทียบกับสถานศึกษาอื่น	1. บุคลากรทุกคนแสดงออกถึงความมีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มี จิตสำนึกในการปฏิบัติงาน 2. จัดให้มีการนำผลการประเมินผู้เรียนแต่ละชั้น มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนด แนวทางพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์
1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิต นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย กิจกรรมการทำ โครงงานของผู้เรียน 2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและ งบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา 3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล	1. จัดให้มีโครงการพัฒนาทักษะในการผลิต นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย โครงงาน ด้วย การฝึกอบรมและศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ที่ดี ที่สุด 2. แสวงหาผู้สนับสนุนทั้งด้านเทคโนโลยีและ งบประมาณเพื่อชื่อเสียงของสถานศึกษา 3. จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูลอย่างเพียงพอในการผลิตผลงานและ งานวิจัยจัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อการค้นคว้า ค้นหาข้อมูล
1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการ มีงานทำและศึกษาต่อของผู้สำเร็จการศึกษาให้ ดำเนินการอย่างจริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2. จัดให้มีข้อมูลของผู้สำเร็จการศึกษา	1. กำกับดูแลหน่วยติดตามผลและรายงานผลการ มีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาให้ดำเนินการอย่าง จริงจังพร้อมนำผลมาวิเคราะห์ 2. จัดให้มีข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาเพื่อติดต่อไป ทำงานและศึกษาต่อ 3. รณรงค์ให้ผู้จบการศึกษามีงานทำและศึกษาต่อ โดยประสานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพ การจัดการภาครัฐ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่น การมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา การสร้างความร่วมมือและเอาใจใส่ดูแลบุคลากร</li> <li>2. กระตุ้นให้บุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาที่โดดเด่น เช่น การมีงานทำและความก้าวหน้าของผู้สำเร็จการศึกษา</li> <li>2. กระตุ้นบุคลากรให้ความสำคัญในการจูงใจนักเรียนเข้าศึกษาต่อ</li> <li>3. จัดให้มีการวางแผนจัดกิจกรรมเชิงรุกเพื่อรณรงค์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและประชาชนกลุ่มเป้าหมายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาต่อ</li> </ol>

วิธีดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/ วิธีการพัฒนา	พฤติกรรมที่ต้องการวัด	เกณฑ์การตัดสิน
การเตรียมการ ดำเนินการตาม รูปแบบการ บริหารงานวิชาการ	การประชุมชี้แจง/ 1. ชี้แจงรายละเอียดของ แนวทางการดำเนินงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการ จัดการภาครัฐ 2. สร้างความตระหนักใน การดำเนินการตามแนว ทางการดำเนินงานตาม เกณฑ์คุณภาพการจัดการ ภาครัฐ	1. ชี้แจงรายละเอียด ของแนวทางการ ดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการจัดการ ภาครัฐ 2. สร้างความตระหนัก ในการดำเนินการตาม แนวทางการดำเนินงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการ จัดการภาครัฐ	บุคลากรทุกคนเข้าใจและ ตระหนักในการดำเนินการ ตามแนวทางการดำเนินงาน ตามเกณฑ์คุณภาพการ จัดการภาครัฐ
ระบุเป้าหมาย	การบรรยาย การระดมสมอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ 1. วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและปัญหา ที่ส่งผลกระทบต่อเนิงานของ สถานศึกษา 2. กำหนดวิสัยทัศน์ 3. กำหนดพันธกิจ 4. กำหนดเป้าหมาย	1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและ ปัญหาที่ส่งผลต่อการ ดำเนินงานของ สถานศึกษา 2. การกำหนดวิสัยทัศน์ 3. การกำหนดพันธกิจ 4. การกำหนดเป้าหมาย	การประเมินคิดเป็นร้อยละ ของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม พฤติกรรมที่ต้องการวัด (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (Xx100) /4 เท่ากับร้อย ละของผลการประเมินแล้ว นำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ เกณฑ์ระดับคุณภาพ < 50 % = ปรับปรุง 50-74 = พอใช้ 75-89 = ดี > 89 = ดีมาก
การจัดทำแผนกลยุทธ์	1. ระดมสมอง 2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. กำหนดกลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 4. จัดความสำคัญของกล ยุทธ์ 5. กำหนดแนวทางการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์	1. การกำหนดกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 2. การจัดความสำคัญ ของกลยุทธ์ 3. การกำหนดแนว ทางการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ 4. การกำหนดเวลาการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์	การประเมินคิดเป็นร้อยละ ของจำนวนข้อที่เป็นไปตาม พฤติกรรมที่ต้องการวัด (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (Xx100) /4 เท่ากับร้อย ละของผลการประเมินแล้ว นำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ

กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/ วิธีการพัฒนา	พฤติกรรมที่ต้องการวัด	เกณฑ์การตัดสิน
การจัดทำแผนกลยุทธ์ (ต่อ)	4. กำหนดระยะเวลา การดำเนินงานตามกล ยุทธ์ 5. กำหนดงบประมาณ ที่ใช้ในการดำเนินงานตาม กลยุทธ์ 6. กำหนดผู้รับผิดชอบใน การดำเนินงานตามกลยุทธ์	5. การกำหนด งบประมาณที่ใช้ในการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ 6. การกำหนด ผู้รับผิดชอบในการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์	เกณฑ์ระดับคุณภาพ $< 50\%$ = ปรับปรุง $50-74$ = พอใช้ $75-89$ = ดี $> 89$ = ดีมาก
การปฏิบัติงานตาม แผนกลยุทธ์	ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติ การ/ 1. ประสานงานการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2. ทบทวนเพื่อปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง หรือคง ความต่อเนื่อง การ ดำเนินงานตามกลยุทธ์	1. การประสานงานการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2. การทบทวนเพื่อ ปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลง หรือคง ความต่อเนื่อง การ ดำเนินงานตามกลยุทธ์	การประเมินคิดเป็น ร้อยละของจำนวนข้อ ที่เป็นไปตาม พฤติกรรมที่ต้องการ วัด (X) ต่อจำนวน ข้อที่พิจารณา $(X \times 100) / 4$ เท่ากับ ร้อยละของผลการ ประเมินแล้วนำไป เทียบเกณฑ์คุณภาพ เกณฑ์ระดับคุณภาพ $< 50\%$ = ปรับปรุง $50-74$ = พอใช้ $75-89$ = ดี $> 89$ = ดีมาก
การส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ	ส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ การดำเนินการตาม แผนงาน โครงการและ แผนปฏิบัติการ/ 1. ควบคุมส่งเสริมการ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ 2. กำกับติดตามนิเทศ การดำเนินงานตามกล ยุทธ์	1. การควบคุมส่งเสริม การดำเนินงานตามกล ยุทธ์ 2. การกำกับติดตาม นิเทศการดำเนินงานตาม กลยุทธ์	การประเมินคิดเป็น ร้อยละของจำนวนข้อ ที่เป็นไปตาม พฤติกรรมที่ต้องการ วัด (X) ต่อจำนวน ข้อที่พิจารณา $(X \times 100) / 4$ เท่ากับ ร้อยละของผลการ ประเมินแล้วนำไป เทียบเกณฑ์คุณภาพ



กระบวนการ	วิธีดำเนินการ/ วิธีการพัฒนา	พฤติกรรมที่ต้องการวัด	เกณฑ์การตัดสิน
การตรวจสอบและประเมินผล	<p>ตรวจสอบ ประเมินผลงานที่ได้จากการดำเนินการตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ/</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วางกรอบการตรวจสอบและประเมินผล</li> <li>2. จัดทำ จัดทำเครื่องมือ</li> <li>3. เก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>4. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย</li> <li>5. ตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางกรอบการตรวจสอบและประเมินผล</li> <li>2. การจัดหา จัดทำเครื่องมือ</li> <li>3. การเก็บรวบรวมข้อมูล</li> <li>4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมาย</li> <li>5. การตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพการประเมิน</li> </ol>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามพฤติกรรมที่ต้องการวัด (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (Xx100) /4 เท่ากับ ร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p> <p>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</p> <p>&lt; 50 % = ปรับปรุง</p> <p>50-74 = พอใช้</p> <p>75-89 = ดี</p> <p>&gt; 89 = ดีมาก</p>
การสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงานและการนำผลการประเมินไปใช้	<p>จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติการ /</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. นำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. จัดทำรายงานผลการประเมินเผยแพร่</li> <li>3. จัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน</li> <li>4. นำผลการประเมินไปใช้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้อง</li> <li>2. การจัดทำรายงานผลการประเมินเผยแพร่</li> <li>3. การจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน</li> <li>4. การนำผลการประเมินไปใช้</li> </ol>	<p>การประเมินคิดเป็นร้อยละของจำนวนข้อที่เป็นไปตามพฤติกรรมที่ต้องการวัด (X) ต่อจำนวนข้อที่พิจารณา (Xx100) /4 เท่ากับ ร้อยละของผลการประเมินแล้วนำไปเทียบเกณฑ์คุณภาพ</p> <p>เกณฑ์ระดับคุณภาพ</p> <p>&lt; 50 % = ปรับปรุง</p> <p>50-74 = พอใช้</p> <p>75-89 = ดี</p> <p>&gt; 89 = ดีมาก</p>

ภาคผนวก

**แบบประเมินคู่มือ**  
**การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐ**  
**ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี**

**คำชี้แจง**

โปรดอ่านข้อความที่ละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เกี่ยวกับระดับการปฏิบัติของตัวชี้วัดขององค์ประกอบของคู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี โดยใช้เกณฑ์การประเมินค่าความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึงตัวชี้วัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงตัวชี้วัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงตัวชี้วัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงตัวชี้วัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงตัวชี้วัดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตัวอย่าง**

ข้อที่	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารอย่างเหมาะสม		√			

**จากตัวอย่างคำตอบ**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบของคู่มือการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการจัดการภาครัฐในโรงเรียนของท่าน มีผลการประเมินระดับ การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ความพึงพอใจต่อคู่มือ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. รูปแบบคู่มือน่าสนใจ น่าอ่าน					
2. เนื้อหาของคู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่าย					
3. เนื้อหาของคู่มือมีความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์					
4. เนื้อหาของคู่มือตรงต่อความต้องการของท่าน					
5. ความรู้จากคู่มือ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้					
6. ความพึงพอใจโดยรวม					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำคู่มือ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบ  
ประเมิน

ความพึงพอใจต่อคู่มือ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. รูปแบบคู่มือน่าสนใจ น่าอ่าน					
2. เนื้อหาของคู่มืออ่านแล้วเข้าใจง่าย					
3. เนื้อหาของคู่มือมีความทันสมัยทันต่อเหตุการณ์					
4. เนื้อหาของคู่มือตรงต่อความต้องการของท่าน					
5. ความรู้จากคู่มือ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้					
6. ความพึงพอใจโดยรวม					

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำคู่มือ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบ  
ประเมิน

ภาคผนวก ฅ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.๗๖๖๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์รัชชัย กิตติราช

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลำดับการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076

ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.๖๖๘๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์อาทิตย์ เนตรภักดี

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกสุดการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพ เนืองเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.๗๖๘๖



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์สุพัฒน์ สมสุข

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลึกสุดการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาท เนื่องเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076

ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.7088

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์บรรจง มูลตรีแก้ว

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วิไลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพท เนิ่งเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076

ที่ ศธ 0530.5(2)/ว:๗๐๐๐

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ไสว ตราศรี

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิสุทธการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสาธ เนืองเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076

ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.๗๖๘๘



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์บรรจง มุลตรีแก้ว

ด้วย นางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อ.ดร.รัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และ อ.ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านได้เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับทำวิทยานิพนธ์ เพื่อนิสิตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประสพ นื่องเฉลิม)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตและวิจัย ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ฝ่ายวิชาการและจัดการศึกษานอกที่ตั้ง คณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-4375-4322 ถึง 40 ต่อ 6076

...../ร่าง  
...../พิมพ์  
...../ทาน  
...../ตรวจ



ที่ ศธ 0530.5(2)/ว.2036

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 พฤษภาคม 2557

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในทำวิทยานิพนธ์

**เรียน** อาจารย์จิราวรรณ เสนาลอย

ด้วยนางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อที่นิติตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้งคณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-43754322-40 ต่อ 6076 โทรสาร. 0-4372-1764



ที่ ศธ 0530.5(2)/๒๒๐๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

26 พฤษภาคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์วีรพันธ์ พรหมบุตร

ด้วยนางศิริลักษณ์ ภักดีศรี นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอุดรธานี” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) โดยมี อาจารย์ ดร.ธัชชัย จิตรนันท์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.วัลภา สุวรรณรินทร์ เป็นกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อที่นิติตจะได้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.มนตรี วงษ์สะพาน)  
รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ  
ปฏิบัติราชการแทน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ฝ่ายจัดการศึกษานอกที่ตั้งคณะศึกษาศาสตร์  
โทร. 0-43754322-40 ต่อ 6076 โทรสาร. 0-4372-1764

ภาคผนวก ญ  
ตัวอย่างภาพประกอบการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม



## ภาพการสัมภาษณ์



## สัมภาษณ์ผู้บริหาร







สัมภาษณ์นายจตุพจน์ มะลิ่งาม



สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้ากลุ่มสาระ

### ภาพการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)



การสนทนากลุ่มและนำเสนอรูปแบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ วันที่ 6 พ.ย. 2557  
ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี

ประวัติย่อของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางศิริลักษณ์ ภัคดีศรี
วันเกิด	วันที่ 7 พฤศจิกายน 2527
สถานที่เกิด	อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
สถานที่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 328 หมู่ที่ 1 ตำบลสุขุมเส้า อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี 41150
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนชัยนาควิทยา อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอุดรธานี 41190
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสตรีราชินูทิศ จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2538	ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกเคมี สถาบันราชภัฏอุดรธานี
พ.ศ. 2558	ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม