



การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

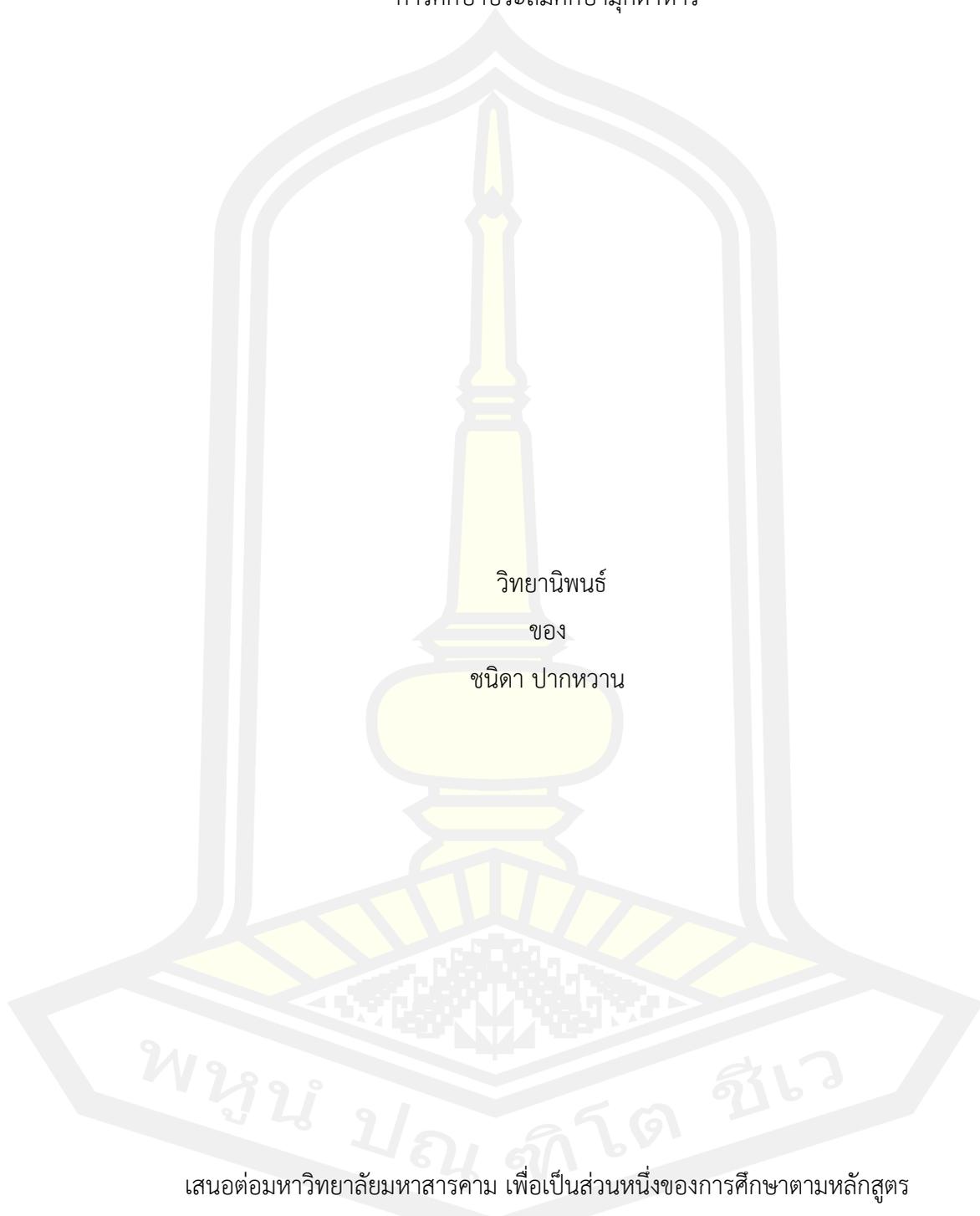
วิทยานิพนธ์  
ของ  
ชนิดา ปากหวาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชุมพร



เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา

เมษายน 2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of Guidelines Management Towards Excellence in Small Schools Under  
The Office of Mukdahan Primary Educational Service Area

Chanida Pakwan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Master of Education (Educational Administration and Development)

April 2022

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวชนิดา ปากหวาน  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ )

..... กรรมการ

(ผศ. ดร. สีนธะวา คามดิษฐ์ )

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จำเนียร พลหาญ )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

.....  
(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

.....  
(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร		
ผู้วิจัย	ชนิดา ปากหวาน		
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สุธรรม ธรรมทัศนานนท์		
ปริญญา	การศึกษามหาบัณฑิต	สาขาวิชา	การบริหารและพัฒนการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีที่พิมพ์	2565

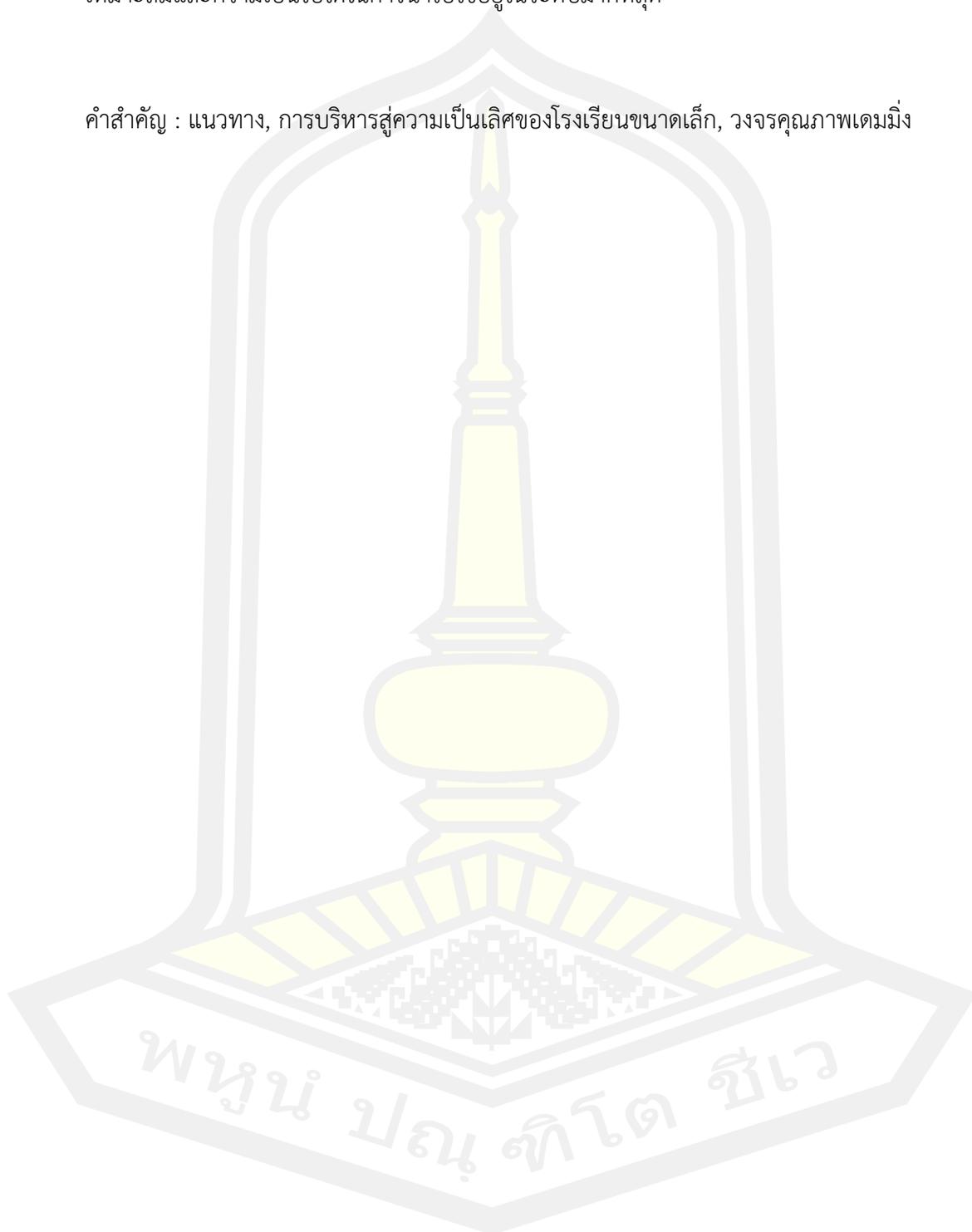
### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นและเพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร การดำเนินการวิจัยมี 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00 มีค่าความเชื่อมั่น 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือในการวิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนดัชนีความต้องการจำเป็น เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำองค์กร การมุ่งเน้นผู้เรียน กระบวนการดำเนินการ การมุ่งเน้นบุคลากร การวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และสุดท้ายผลลัพธ์การดำเนินการ และ 2. แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร มีแนวทาง 7 ด้าน ประกอบด้วย 43 แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร มี 6 ข้อ 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 6 ข้อ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มี 7 ข้อ 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 6 ข้อ 5) ด้านกระบวนการดำเนินการ มี 6 ข้อ 6) ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มี 6 ข้อ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มี 6 ข้อ ซึ่งการพัฒนาแนวทางการ

บริหารถูกขับเคลื่อนโดยใช้วงจรคุณภาพเต็มมิ่ง ส่วนผลการประเมินแนวทาง พบว่า โดยรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : แนวทาง, การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก, วงจรคุณภาพเต็มมิ่ง



<b>TITLE</b>	Development of Guidelines Management Towards Excellence in Small Schools Under The Office of Mukdahan Primary Educational Service Area		
<b>AUTHOR</b>	Chanida Pakwan		
<b>ADVISORS</b>	Associate Professor Sutham Thamatasenahant , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Master of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2022

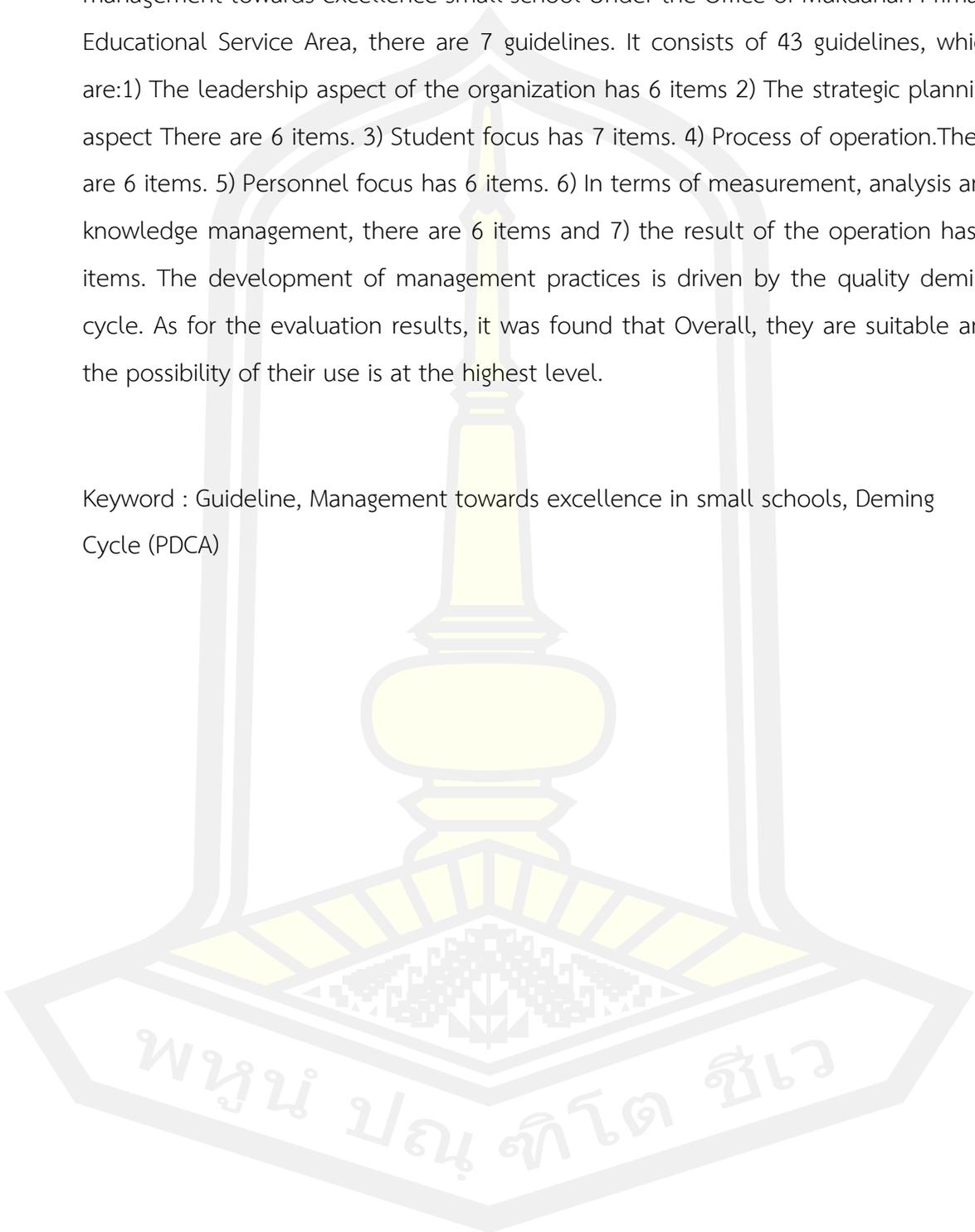
### ABSTRACT

The purpose of this research was to study the present condition. Desirable condition needs and To develop management guidelines for excellence in small schools Under the Office of Mukdahan Primary Educational Service Area. The research process has 2 phases: Phase 1 studies the current condition. Desirable condition and the necessity of management for excellence in small schools The sample group consisted of 285 administrators and teachers under the Mukdahan Primary Educational Service Area Office. Research instruments were questionnaires with the Index of Conformity (IOC) between 0.80 – 1.00 with the confidence value of 0.93 The statistics used in the quantitative analysis of the data are frequency, percentage, mean, standard deviation, and the need-to-demand index. (PNImodified). Phase 2 Development of Management Guidelines for Excellence in Small Schools is a qualitative research by using interviews and group discussions as research tools. Analyze the data by analyzing the content.

The results showed that 1. Current condition Overall, it's at a moderate level. The overall desirable condition is in the most level. The need index part Sort by side from greatest to least as follows : mechanical planningstrategy, organization leadership, process learner focus, Personnel focus, analytical measurement and

knowledge management and finally the result of the operation and 2. Guidelines for management towards excellence small school Under the Office of Mukdahan Primary Educational Service Area, there are 7 guidelines. It consists of 43 guidelines, which are:1) The leadership aspect of the organization has 6 items 2) The strategic planning aspect There are 6 items. 3) Student focus has 7 items. 4) Process of operation. There are 6 items. 5) Personnel focus has 6 items. 6) In terms of measurement, analysis and knowledge management, there are 6 items and 7) the result of the operation has 6 items. The development of management practices is driven by the quality deming cycle. As for the evaluation results, it was found that Overall, they are suitable and the possibility of their use is at the highest level.

Keyword : Guideline, Management towards excellence in small schools, Deming Cycle (PDCA)



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวา คามดิษฐ์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร พลหาญ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด ให้คำแนะนำ ตลอดจนการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องทุกขั้นตอนทางการวิจัย จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้เป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ภาควิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทุกท่านที่ให้ความกรุณาชี้แนะในการศึกษาเรียนรู้และได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ นานัปการแก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่เริ่มศึกษาเล่าเรียนในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ศูนย์บัณฑิตฯ ทุกท่านที่ให้ความเมตตาอนุเคราะห์ในเรื่องเอกสารต่าง ๆ รุ่นพี่ เพื่อน นิสิตทุกท่าน ที่ได้แนะนำและส่งเสริมให้กำลังใจตลอดมา นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนาม ในที่นี้ได้ทั้งหมด จึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการประเมินและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย โดยให้คำแนะนำอย่างดียิ่งซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิต่าแต่บิดา มารดา ครอบครัว ครูอาจารย์ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้มอบความรู้ สติปัญญา คอยให้กำลังใจ ดูแลช่วยเหลือและสนับสนุนผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ และคุณค่าของงานวิจัยครั้งนี้ขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อน้อมรำลึกถึงผู้ที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาแก่ผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

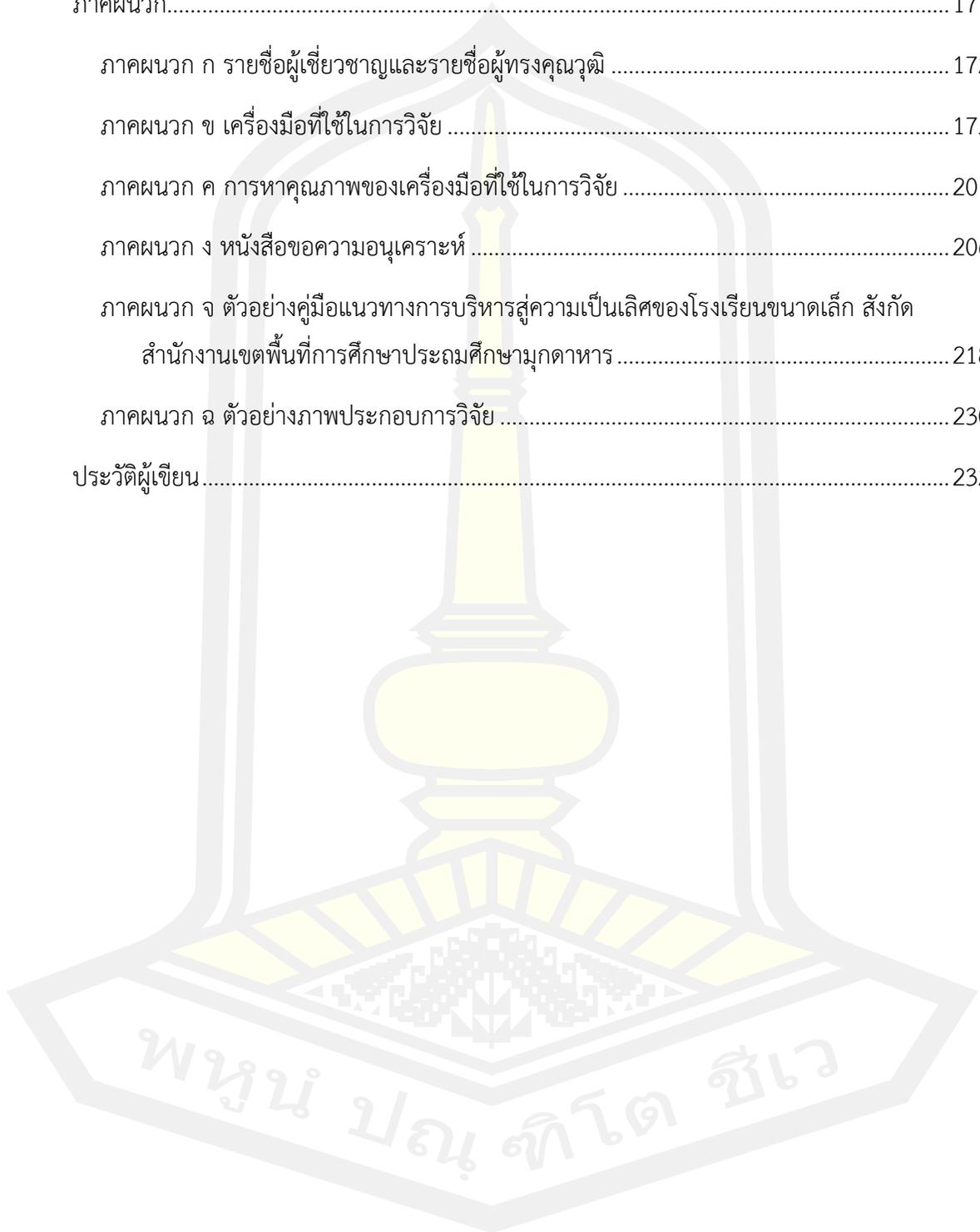
ชนิดา ปากหวาน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย.....	4
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
การบริหารการศึกษา.....	11
การบริหารสถานศึกษา .....	13
โรงเรียนขนาดเล็ก.....	22
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ .....	28
วงจรคุณภาพ (PDCA).....	51
การประเมินความต้องการจำเป็น.....	56

การสนทนากลุ่ม.....	61
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกอาหาร.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
งานวิจัยในประเทศ.....	70
งานวิจัยต่างประเทศ.....	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	76
ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพุกอาหาร.....	78
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกอาหาร.....	83
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนว ทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกอาหาร.....	89
ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกอาหาร สามารถจำแนกผลการศึกษาได้ เป็น 4 ตอน ดังนี้.....	107
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	156
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	156
สรุปผลการวิจัย.....	156
อภิปรายผล.....	157
ข้อเสนอแนะ.....	162

บรรณานุกรม.....	164
ภาคผนวก.....	171
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	172
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	175
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	201
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	206
ภาคผนวก จ ตัวอย่างคู่มือแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงคณาหาร .....	218
ภาคผนวก ฉ ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย .....	230
ประวัติผู้เขียน.....	232



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ .....	37
ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	79
ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	90
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร โดยรวมและรายด้าน .....	91
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการนำองค์กร โดยรวมและรายข้อ .	92
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ .....	94
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยรวมและรายข้อ .....	96
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวมและรายข้อ .....	98
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านกระบวนการดำเนินการ โดยรวมและรายข้อ .....	101

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ โดยรวมและรายข้อ.....	103
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวมและ รายข้อ.....	105
ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการนำองค์กร .....	118
ตาราง 13 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	119
ตาราง 14 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน.....	121
ตาราง 15 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	122
ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านกระบวนการดำเนินการ .....	124
ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ .....	125
ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ .....	127
ตาราง 19 รายละเอียดของผลการพิจารณาร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	134
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนว ทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชุมพวงอาหาร .....	150

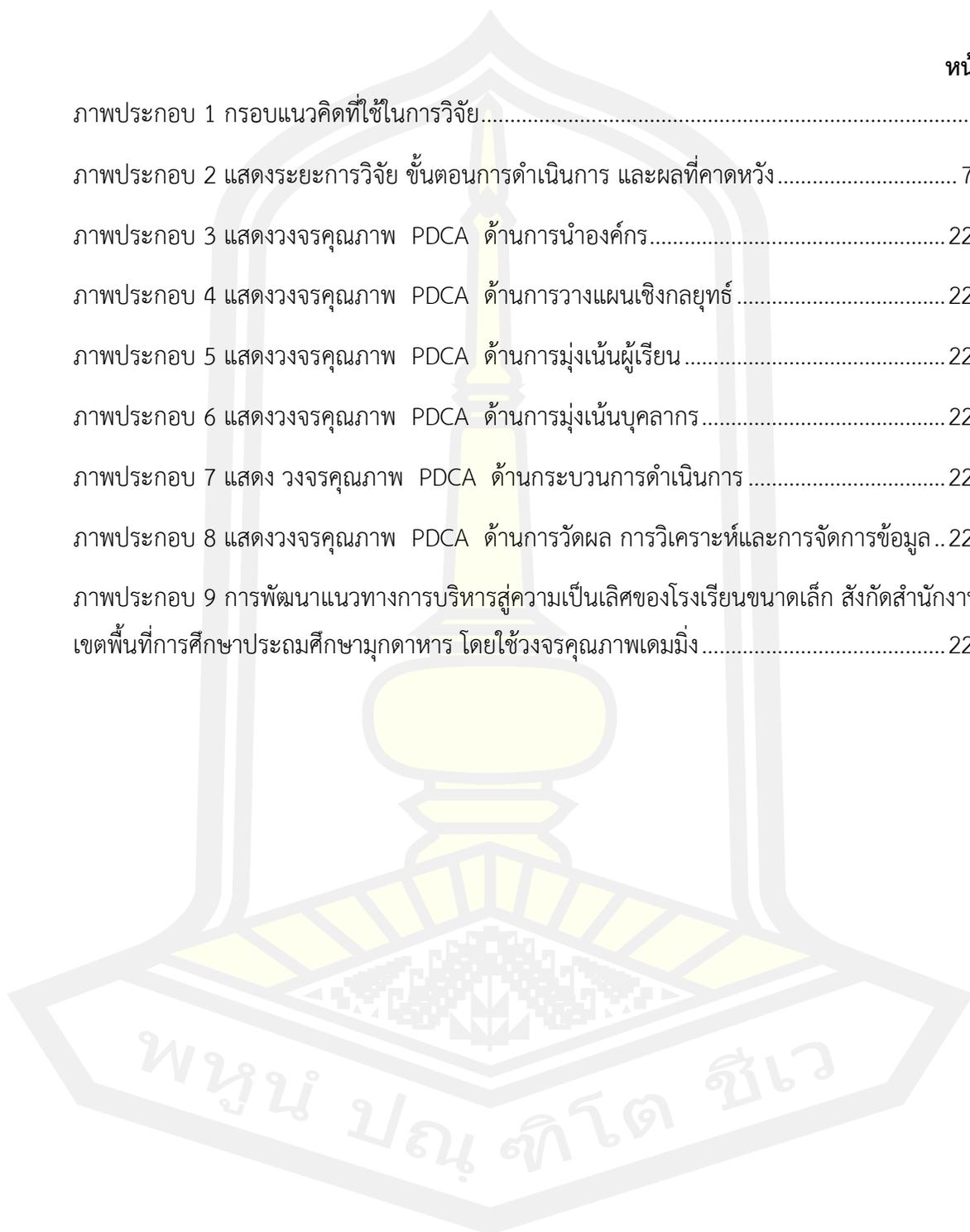
ตาราง 21 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์ ..... 202

ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่  
พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษามุกดาหาร ..... 204



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง.....	77
ภาพประกอบ 3 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการนำองค์กร.....	222
ภาพประกอบ 4 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	223
ภาพประกอบ 5 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน.....	224
ภาพประกอบ 6 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร.....	225
ภาพประกอบ 7 แสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านกระบวนการดำเนินการ.....	226
ภาพประกอบ 8 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล..	227
ภาพประกอบ 9 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง.....	229



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายให้การจัดการศึกษาของชาติต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การจัดการศึกษาให้ยึดหลักเป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การจัดการศึกษาต้องมีความเป็นเอกภาพในเชิงนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ กำหนดให้มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสู่เป้าหมายสูงสุดที่ต้องการคือคุณภาพและมาตรฐานทางการศึกษาที่เป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554) ดังนั้นการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีศักยภาพในการประกอบอาชีพให้ประสบผลสำเร็จส่งผลต่อความเจริญมั่นคงของประเทศ

กระทรวงศึกษาธิการในฐานะเป็นหน่วยงานหลักที่มีหน้าที่ในการส่งเสริม กำกับ ติดตามการจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท จึงกำหนดนโยบายให้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานด้านจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการเรียนรู้ 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา ความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลทำให้การบริหารจัดการศึกษาไทย ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและความมุ่งมั่น ตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้น กระบวนการบริหารจัดการซึ่งต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรเกิดผลดีและบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาพร้อมทั้งแผนงาน โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วงห้าปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคมและระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่

ชัดเจน (สุทธศรี วงษ์สมาน, 2553) เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภavn นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในสังกัด จำนวน 32,922 แห่ง เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) จำนวน 15,506 แห่ง กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศ และมีแนวโน้มว่าโรงเรียนขนาดเล็กจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ. 2560 -2564) ซึ่งจากการประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากกว่า 9,000 แห่งไม่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยปัญหาส่วนใหญ่มาจากการได้รับงบประมาณค่อนข้างน้อย แม้จะได้รับเงินเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ก็ยังคงไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังพบปัญหาโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร ปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน ซึ่งต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เนื่องจากครูและผู้บริหารมีส่วนสำคัญมากในการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษา จากการศึกษาปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ประสบปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ส่งผลทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ากับโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้ ด้วยเหตุผลดังนี้ 1) โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ 2) เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งได้รับการจัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาจากรัฐบาล โดยคิดเป็นรายหัวนักเรียนซึ่งการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียนน้อยอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ 3) ปัญหาการขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และจำนวนครูไม่ครบชั้นเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560)

ในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องนำแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาใช้ โดยยึดหลักการบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่ความมีมาตรฐาน และได้มีการนำแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ในองค์กรสถาบันและสถานศึกษาต่างๆ โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษาเพื่อผลงานที่เป็นเลิศ โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้โรงเรียนสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ เนื่องจากว่าการบริหารการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียน เป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารการศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพ โรงเรียนซึ่งเป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความรู้ มีคุณธรรมและจริยธรรม สามารถอยู่ในสังคมอย่างมีปกติสุข ภารกิจของโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในยุคสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงเรียนซึ่งทำหน้าที่เตรียมและต้องพร้อมในการพัฒนาคน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาการบริหารงานด้านการศึกษาที่ความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ได้

อย่างมีคุณภาพ ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานที่ไปสู่ความเป็นเลิศ นั้น คือ บทบาทของผู้บริหารต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ลักษณะสถานศึกษาที่เป็นเลิศ ขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และหลักการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสำคัญในการนำโรงเรียนไปสู่ความเป็นเลิศ จะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่โรงเรียนได้มุ่งหวัง ไว้ (นาฏฤดี จิตรรังสรรค์, 2550)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครในฐานะหน่วยงานภายใต้กำกับของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายการจัดการศึกษา มีความจำเป็นจะต้องปรับกระบวนการทัศน์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพ การศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเร่งพัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพและสมรรถภาพให้มีความพร้อม ความสามารถในการอ่าน เขียน คิดคำนวณ คิดวิเคราะห์ตลอดจนความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรม ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กหลายโรงเรียนยังไม่ได้รับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพและไม่สามารถยกระดับคุณภาพของผู้เรียนได้เต็มที่ อีกทั้งโรงเรียน ยังขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถสร้างนวัตกรรม การบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นต้นแบบที่ดีได้ แม้ว่าจะมีโรงเรียนขนาดเล็ก บางแห่งสามารถจัดการศึกษาได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต่างๆ แต่เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเกิดความเท่าเทียมด้านการศึกษานั้น ทางสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครมีความจำเป็นและตระหนักถึงความสำคัญที่จะยกระดับคุณภาพของ โรงเรียนขนาดเล็กและได้ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาและไม่เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ เท่าที่ควร ทำให้คุณภาพและทิศทางการจัดการศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ (สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2563)

จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยในฐานะครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในบริบทของสถานศึกษาดังกล่าว จึงมีความสนใจที่จะทำวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพราะเล็งเห็นว่าในการพัฒนาและ ยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กตามแนวทางที่กล่าวถึงนี้ จะสามารถส่งผลให้มีการพัฒนา ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กมากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของความขาดแคลนใน โรงเรียนขนาดเล็ก สามารถพัฒนาองค์ความรู้ของครูในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ที่สามารถ

ดำเนินการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพรวมทั้งสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารควรเป็นอย่างไร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

### ความสำคัญของการวิจัย

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร
2. ได้แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร
3. ได้ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน เพื่อประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศและได้สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของ ทวีศักดิ์ สุททวาทีน (2548); สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การมุ่งเน้นบุคลากร 5) กระบวนการดำเนินการ 6) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง / กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การนำเสนอขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัย จึงลำดับการนำเสนอเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 125 คน และครูจำนวน 915 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,040 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครู รวมทั้งสิ้น 285 คน ได้มาซึ่งจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2. วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

1. ศึกษา Best Practice ของโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนต้นแบบ จำนวน 3 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 3 คน ครู 3 คน รวม 6 คน

2. ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง

3. ตรวจสอบ ยืนยันแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 7 คน และศึกษานิเทศก์ จำนวน 2 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

4. ประเมินความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กไปใช้ ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 10 คน และครูจำนวน 10 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง รวมจำนวน 20 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

#### 1. กรอบแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

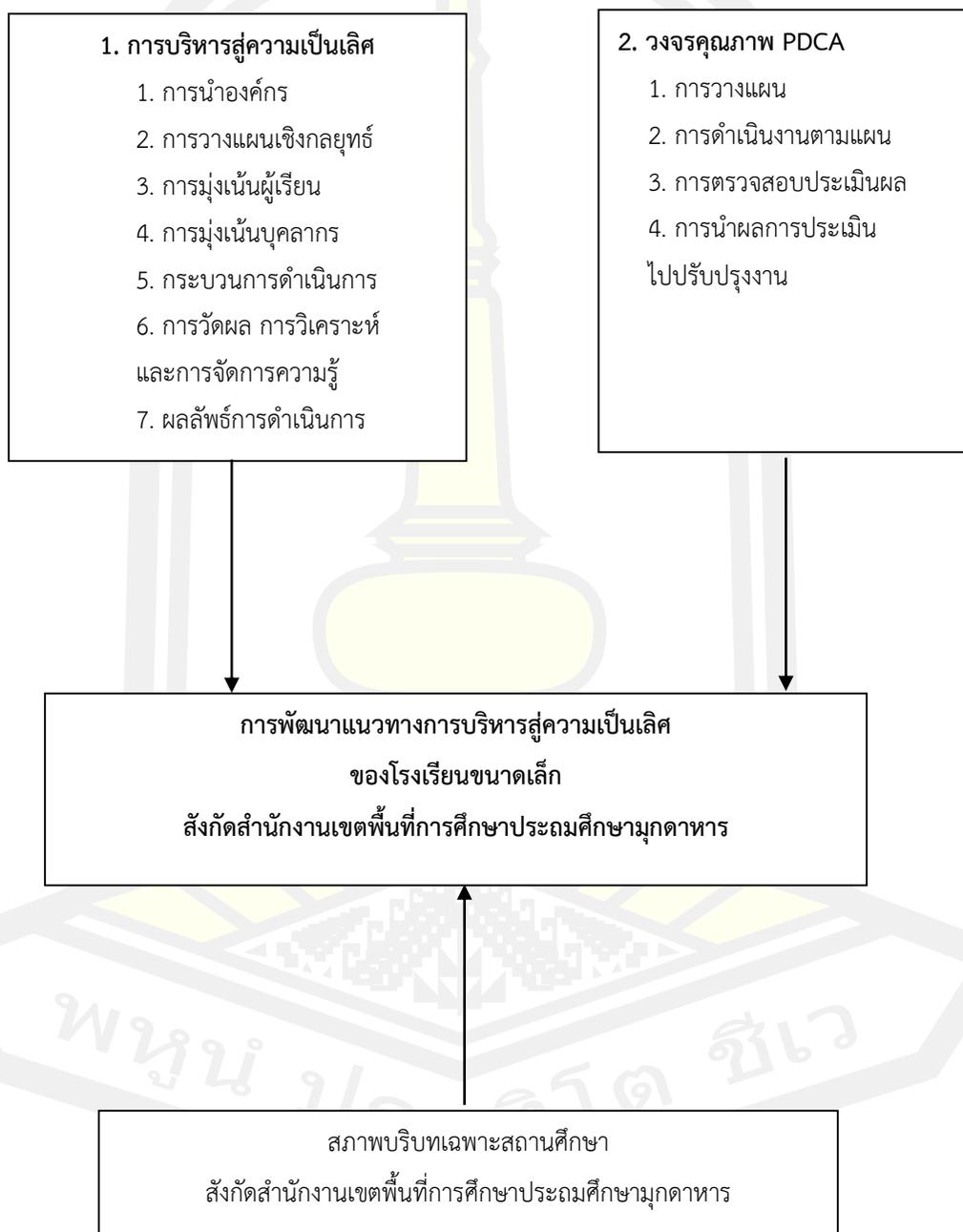
ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ ทวีศักดิ์ สุททวาทีน (2548); สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556); สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557); สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน
4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. กระบวนการดำเนินการ
6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

#### 2. กรอบแนวคิดการบริหารโดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดขั้นตอนการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ของ Deming (2004); สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542); วีระพล บดีรัฐ (2543) และ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) สามารถสรุปขั้นตอนการดำเนินงานตามแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA ได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน
2. การดำเนินงานตามแผน
3. การตรวจสอบประเมินผล
4. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงาน



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง วิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย โดยใช้กระบวนการดำเนินการตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง PDCA เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยผ่านการสัมภาษณ์และกระบวนการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 การนำองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินที่ชัดเจน มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม และสถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

1.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสมและสามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติได้จริง มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีการประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา

1.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การตรวจประเมินถึงวิธีการที่สถานศึกษาสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว เปรียบเสมือนกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นผู้เรียน รวมทั้งวิธีการที่สถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้ มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4 การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรและมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

1.5 กระบวนการดำเนินการ หมายถึง การบริหารจัดการของสถานศึกษาเพื่อให้การดำเนินงานของทุกฝ่ายมีความเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

1.6 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการของสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

1.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในด้านต่อไปนี้ ได้แก่ ด้านหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านงบประมาณของสถานศึกษา ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

2. สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่ดำเนินการในปัจจุบันเกี่ยวกับการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

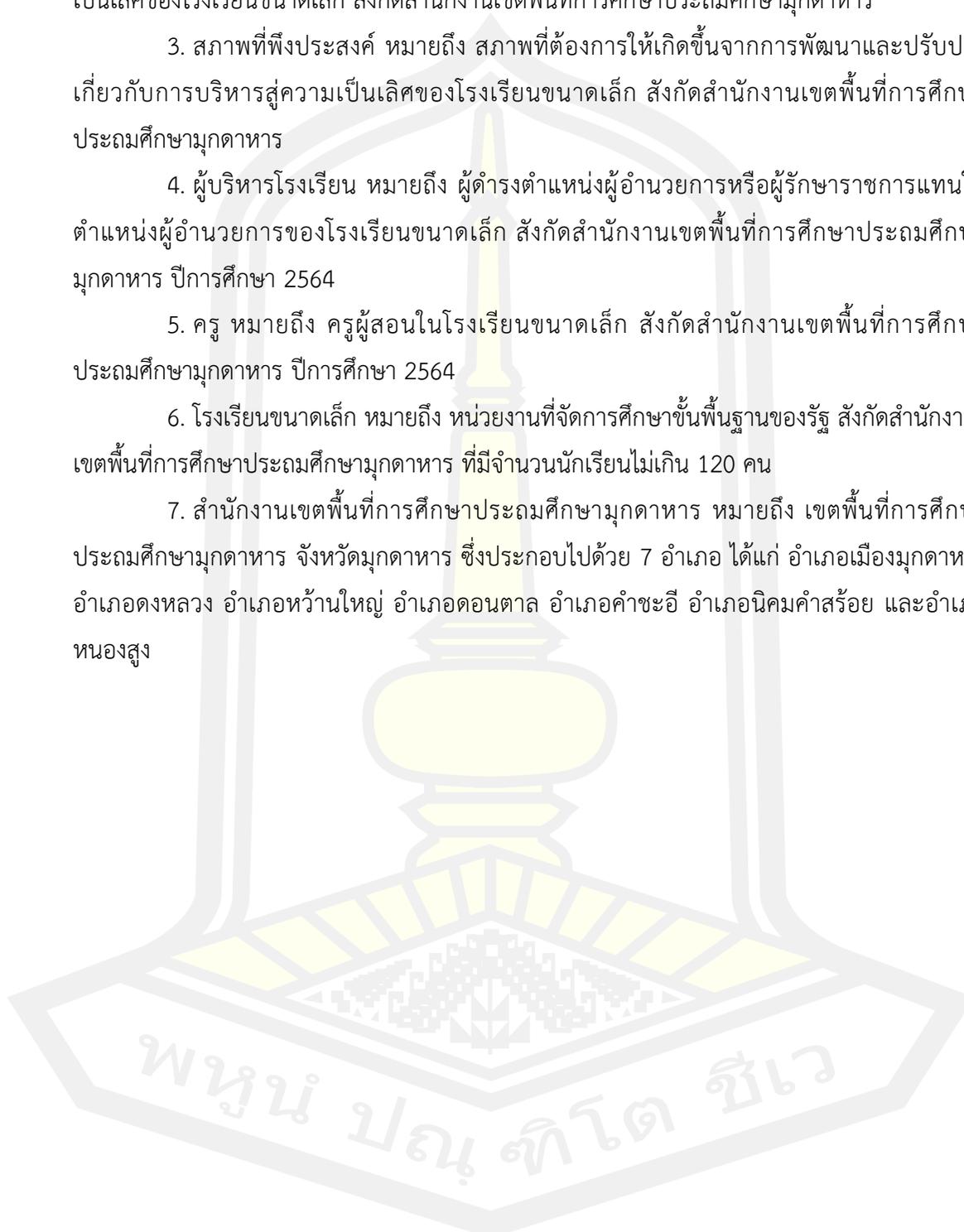
3. สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการพัฒนาและปรับปรุงเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564

5. ครู หมายถึง ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ปีการศึกษา 2564

6. โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง หน่วยงานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จังหวัดมุกดาหาร ซึ่งประกอบไปด้วย 7 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองมุกดาหาร อำเภอดงหลวง อำเภอหว้านใหญ่ อำเภอดอนตาล อำเภอคำชะอี อำเภอนิคมน้ำอ้อย และอำเภอหนองสูง



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด หลักการ ทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิด การวิจัย กระบวนการวิจัย และการพัฒนาแนวทางโดยมีประเด็น ดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. โรงเรียนขนาดเล็ก
4. การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
5. การพัฒนาแนวทางโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA)
6. การประเมินความต้องการจำเป็น
7. การสนทนากลุ่ม
8. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### การบริหารการศึกษา

##### ความหมายของการบริหารการศึกษา

การศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาคนในสังคมโดยเฉพาะเยาวชนที่เป็นกำลังของชาติที่จะขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญรุ่งเรืองต่อไป บุคคลเหล่านี้จึงต้องอาศัยการศึกษาที่มาจากการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้ให้ความหมายของการบริหารการศึกษาไว้ว่า คือ การมุ่งพัฒนาคน (Human Development) เพื่อให้คนมีความเจริญงอกงามในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์หรือด้านสังคม การบริหารการศึกษาจึงเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้มุ่งหวังผลกำไรหรือผลประโยชน์ของการดำเนินงาน เหมือนกับการบริหารธุรกิจอื่น ๆ



3. การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยา (Technology) ด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิดการเปลี่ยนแปลงและ ก้าวหน้ารวดเร็วยิ่งขึ้น

4. การบริหารเป็นวิธีที่สำคัญในอันที่จะนำสังคมและโลกไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

5. การบริหารจะช่วยชี้ให้ทราบถึงแนวโน้มทั้งด้านความเจริญและความเสื่อมของ สังคมในอนาคต

6. การบริหารมีลักษณะเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์การ ความสำเร็จของการบริหารจึงขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมทางการเมืองอยู่เป็น อันมาก

7. การบริหารมีลักษณะต้องใช้อารมณ์และการเป็นเครื่องมือ และการวินิจฉัยสิ่ง การเป็นเครื่องแสดงให้ทราบถึงความสามารถของนักบริหารและความเจริญเติบโตของการบริหาร

8. ชีวิตประจำวันของมนุษย์ไม่ว่าในครอบครัว หรือในองค์การย่อมมีส่วนเกี่ยวพันกับ การบริหารอยู่เสมอ ดังนั้นการบริหารจึงเป็นเรื่องน่าสนใจ และจำเป็นต่อการดำรงชีวิตอย่างฉลาด

9. การบริหารกับการเมืองเป็นสิ่งคู่กัน ไม่อาจแยกจากกันโดยเด็ดขาด ดังที่กล่าวว่า “การเมืองกับการบริหารนั้นเปรียบเสมือนคนละด้านของเหรียญอันเดียวกัน” (Politics and Administration are the two Sides of a Single Coin)

กล่าวโดยสรุป การบริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ เนื่องจาก การบริหารนั้นได้เจริญเติบโตควบคู่กับการดำรงชีวิตของมนุษย์ และเป็นสิ่งช่วยให้มนุษย์ดำรงชีวิต ร่วมกันอยู่ได้อย่างผาสุกและยังเป็นเครื่องบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าของสังคมในอีกมิติหนึ่งด้วยเช่นกัน

### การบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องของการจัดระบบการศึกษา เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน องค์การที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาเป็นการ บริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ ที่มุ่งให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษา ต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้ โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความ

คล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชน องค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

บุญจันทร์ จันท์เจียม (2548) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบในด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สถานศึกษากำหนดไว้

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2554) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งความรู้ความคิดความสามารถและความเป็นคนดีที่หมายถึงการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งการจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคล มาดำเนินการหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษาการปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัย

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา ตามความมุ่งหมายของสังคมและตามภาระหน้าที่ของโรงเรียน เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและมีคุณภาพทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข

### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

การบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จของการทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมายของความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้น ประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัดและความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์ (2552) ได้ให้ความสำคัญการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการวางรากฐานชีวิตให้กับผู้เรียนได้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาสมาชิกของสังคมให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ ให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของรัฐ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผน กำหนดวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนและสมาชิกของสังคม ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

#### ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีรายละเอียด ดังนี้

##### 1. ด้านวิชาการ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารงานวิชาการหมายถึง เป็นการจัดกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน

รุ่ง แก้วแดง (2543) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมทุกอย่างภายในโรงเรียนให้เกิดความรู้และการศึกษาของเด็ก

กาญจน์ เรืองมนตรี และ ธรินธร นามวรรณ (2554) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียน ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนนักเรียนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุดหลักการและแนวคิดการบริหารงานวิชาการ

ขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ ดังนี้

1. การพัฒนาหรือการดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น

2. การวางแผนงานด้านวิชาการ
3. การจัดการเรียนในสถานศึกษา
4. การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา
5. การพัฒนากระตุนการเรียนรู้
6. การวัดผล ประเมินผล และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา
8. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
9. การนิเทศการศึกษา
10. การแนะแนว
11. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
12. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
13. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น
14. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
15. การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา
16. การคัดเลือกหนังสือ แบบเรียนเพื่อใช้ในสถานศึกษา
17. การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กล่าวได้ว่าการบริหารงานวิชาการ เป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งกระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผลรวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

## 2. ด้านงบประมาณ

ความหมายของการบริหารงานงบประมาณ

ศศิวิมล มีอาพล (2543) ให้ความหมายของงบประมาณไว้ว่า แผนงานในรูปแบบตัวเลขที่แสดงออกถึงรายละเอียดของการจัดทา และใช้ทรัพยากรในช่วงระยะเวลาหนึ่งเพื่อนำมาใช้

เป็นแนวทางดำเนินงานในอนาคต และควบคุมการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้น งบประมาณจึงเปรียบเสมือนการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น งบประมาณจึงเป็นเครื่องมือการเงินชนิดหนึ่งที่ฝ่ายบริหารใช้ในการวางแผนและควบคุม การจัดทำงบประมาณของกิจการจึงต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กรวม ทั้งนโยบายและฝ่ายบริหาร โดยทั่วไปงบประมาณเป็นแผนงานทางการเงิน ซึ่งฝ่ายบริหารใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของแต่ละฝ่ายองค์กร รวมทั้งบุคลากรและฝ่ายบริหารจึงมักใช้งบประมาณเพื่อวางแผนให้มีการจัดหาและใช้ทรัพยากรในทุกด้านให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2547) ได้ให้ความหมาย งบประมาณเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่เป็นเอกสาร แสดงถึงความต้องการของรัฐบาลหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะแผนงานการเงินและโครงการที่จะดำเนินการในปีงบประมาณหนึ่งๆ โดยที่รัฐบาลได้สัญญาต่อรัฐสภาหรือประชาชนที่จะใช้จ่ายภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมาย งบประมาณเป็นแผนการใช้จ่ายเงิน เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมดูแลการดำเนินงานได้อีกด้วย

ขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานงบประมาณ ดังนี้

1. การจัดทำแผนงบประมาณและคำขอตั้งงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หรือเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงินตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยตรง
3. การอนุมัติการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรร
4. การขอโอนและการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
5. การรายงานผลการเบิกจ่ายงบประมาณ
6. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้งบประมาณ
7. การตรวจสอบติดตามและรายงานการใช้ผลผลิตจากงบประมาณ
8. การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
9. การปฏิบัติงานอื่นใดตามที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับกองทุนเพื่อการศึกษา
10. การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา
11. การวางแผนพัสดุ

12. การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะของครุภัณฑ์ หรือ สิ่งก่อสร้างที่ใช้เงินงบประมาณเพื่อเสนอต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วแต่กรณี

13. การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและจัดหาพัสดุ

14. การจัดหาพัสดุ

15. การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ

16. การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน

17. การเบิกเงินจากคลัง

18. การรับเงิน การเก็บรักษาเงิน และการจ่ายเงิน

19. การนำเงินส่งคลัง

20. การจัดทำบัญชีการเงิน

21. การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน

22. การจัดทำหรือจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

กล่าวได้ว่าการบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการ บริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหา รายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อ ผู้เรียน

### 3. การบริหารงานบุคคล

ความหมายของการบริหารงานบุคคล

พยอม วงศ์สารศรี (2544) ได้ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติ เหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานใน องค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดีในการทำงานและยังรวมไปถึง การแสวงหาวิธีที่ทำให้สมาชิกในองค์กรต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุทุพพลภาพเกษียณอายุราชการ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจ สำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติ เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษาเพื่อดำเนินการ ด้านการบริหารบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิ บาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถมีขวัญ กำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2550) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานบุคคล หมายถึงภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งจะสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. การเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้น การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การดำเนินการเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน
6. การลาทุกประเภท
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
9. การสั่งพักราชการและการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน
10. การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ
11. การอุทธรณ์และการร้องทุกข์
12. การออกจากราชการ
13. การจัดระบบและการจัดทำทะเบียนประวัติ
14. การจัดทำบัญชีรายชื่อและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
15. การส่งเสริมการประเมินวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
16. การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
17. การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
18. การส่งเสริมวินัย คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
19. การริเริ่มส่งเสริมการขอรับใบอนุญาต
20. การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการนั้น

กล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีกระยะภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

#### 4. การบริหารงานทั่วไป

##### ความหมายของการบริหารงานทั่วไป

บงกศ อาษา (2548) ได้ให้ความหมาย การบริหารทั่วไป เป็นงานที่รวมเอาภารกิจหน้าที่ที่เห็นว่าเป็นด้านย่อย ๆ และไม่อาจจะจัดเข้าไว้ในภารกิจหน้าที่หลักใด ๆ ได้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมาย การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการบริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### ขอบข่ายภารกิจ การบริหารงานทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) เสนอขอบข่ายภารกิจ บทบาทสถานศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ดังนี้

1. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
2. การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
3. การวางแผนการบริหารงานการศึกษา
4. งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
6. การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

7. งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
8. การดำเนินงานธุรการ
9. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
10. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
11. การรับนักเรียน
12. การเสนอความเห็นเกี่ยวกับเรื่องการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา
13. การประสานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
15. การทัศนศึกษา
16. งานกิจการนักเรียน
17. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
18. การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา

19. งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
20. การรายงานผลการปฏิบัติงาน
21. การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
22. แนวทางการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการลงโทษนักเรียน

กล่าวได้ว่าการบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหาร องค์กรให้การบริหารอื่น ๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลัก ในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกระบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคลชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายในการบริหารสถานศึกษา คือ ขอบข่ายหน้าที่ที่ผู้บริหาร จำเป็นต้องปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 งานหลัก ได้แก่ งานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ มีการวัดผล ประเมินผลและนำผลมาปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน งานด้านงบประมาณ จัดสรรงบประมาณให้ถูกต้องเหมาะสมต่อความต้องการในการพัฒนาการบริหารการศึกษาในสถานศึกษา งานด้านบริหารงานบุคคล เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถ

ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา และงานด้านการบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่ตั้งไว้

## โรงเรียนขนาดเล็ก

ความเป็นมาและนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ระบุเอาไว้ว่า คือ สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน ซึ่งจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ในปี 2562 มีการยุบโรงเรียนขนาดเล็กไปแล้วกว่า 100 โรงเรียน เนื่องจากไม่มีเด็กนักเรียน และในจำนวน 30,000 กว่าโรงเรียนที่อยู่ในสังกัดของ สพฐ. มีโรงเรียนขนาดเล็กที่มีเด็กน้อยกว่า 120 คน ประมาณ 15,000 โรงเรียน หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด และในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่มีนักเรียนน้อยกว่า 40 คน ประมาณ 1,000 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562)

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนขนาดเล็กมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ยุทธศาสตร์

1. จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง
2. สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลด

ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

3. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

### มาตรการ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง

1.1 เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลัก และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนในเขตพื้นที่เฉพาะ กลุ่มชาติพันธุ์ กลุ่มที่ด้อยโอกาสและกลุ่มที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร สามารถอ่าน เขียนและสื่อสารภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

2.1 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

2.2 ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

3.1 เสริมสร้างความเข้มแข็งในการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ

3.2 พัฒนาคุณภาพกระบวนการเรียนรู้ ยกกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา

ระดับชาติ

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนการทำวิจัย และนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา

3.4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี Digital Platform

3.5 ส่งเสริมการใช้ New DLTV/DLIT

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สามารถจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยอาศัยพื้นฐานความร่วมมือ

4.2 พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลให้มีการใช้บุคลากรครูร่วมกันเพื่อประสิทธิภาพ

สูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

5.1 ยกกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

5.2 กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่

5.3 กำหนดมาตรการควรรวมโรงเรียนตามบริบทของพื้นที่ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยให้มีเครือข่ายความร่วมมือในการบริหารจัดการ ในรูปแบบโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล กลุ่มโรงเรียน และภาคีเครือข่าย

5.4 กำหนดมาตรการความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ และให้ขวัญกำลังใจแก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนขนาดเล็ก

5.5 สนับสนุนงบประมาณและวัสดุครุภัณฑ์ให้เพียงพอที่จะมีคุณภาพตามมาตรฐาน

5.6 สร้างการรับรู้ ความเข้าใจ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5.7 พัฒนาโรงเรียนให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบตามบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก อยู่บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนาและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

กล่าวโดยสรุป กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นนโยบายสำคัญที่ต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสำคัญในการนำนโยบายบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กสู่การปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา พัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

#### สภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็ก

โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่มักประสบปัญหาสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ซึ่งส่งผลทำให้โรงเรียนในลักษณะดังกล่าวไม่สามารถสะท้อนถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้ ดังนี้

ประการที่ 1 โรงเรียนขนาดเล็กมีต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวที่สูงกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้รัฐบาลต้องใช้งบประมาณในจำนวนที่มากกว่า หรือจ่ายแพงกว่าในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก

ประการที่ 2 สืบเนื่องมาจากโรงเรียนแต่ละแห่งได้รับงบประมาณจากรัฐบาลคิดเป็นรายหัวนักเรียน ซึ่งการจัดสรรงบประมาณในลักษณะดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนน้อยตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ กล่าวคือ ได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ และมีนักเรียนมากกว่า เป็นผลให้โรงเรียนขนาดเล็กมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อความต้องการ

ประการที่ 3 โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาขาดแคลนครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เนื่องจากในปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กำหนดสัดส่วนครูไว้ที่ ครู 1 คนต่อนักเรียน 20 คน ซึ่งสัดส่วนดังกล่าว ทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรครูแก่โรงเรียนบางแห่งที่มีนักเรียนในปริมาณน้อย ยกตัวอย่างเช่น โรงเรียนประถม ที่จัดการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 และมีนักเรียนศึกษาอยู่ 80 คน หากยึดตามเกณฑ์ของ สพฐ. โรงเรียนแห่งนี้จะได้รับการจัดสรรครูเพียง 4 คน ซึ่งไม่พอดีกับจำนวนชั้นเรียนที่เปิดสอน ดังนั้นโรงเรียนในลักษณะดังกล่าวจึงประสบปัญหาครูไม่ครบชั้นเรียน และครูไม่ครบทุกสาขาวิชา จากสถิติพบว่า มีโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ที่มีครูน้อยกว่า 1 คนต่อชั้นเรียนมากถึง 13,623 แห่งจาก 31,000 แห่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 44 ของโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด (อัครนัย ขวัญอยู่, 2558)

แม้โรงเรียนขนาดเล็กจะดูเหมือนเป็นภาระด้านงบประมาณในระบบการศึกษา ถ้าหากถามในมุมมองที่กลับกันแล้ว ก็อาจจะเป็นโอกาสที่ดีในการส่งเสริมการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของชุมชนนั้น ๆ ได้เช่นกัน ด้วยพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่คือโรงเรียนเล็ก ๆ ที่

กระจายตัวอยู่ในชุมชนที่อยู่ห่างไกล ซึ่งถ้าชุมชนเข้มแข็ง แล้วเล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนา ก็อาจเป็นโอกาสดีที่จะสนับสนุนให้โรงเรียนเติบโตไปตามบริบทของชุมชนนั้น ๆ อย่างมีคุณภาพได้ โดยผ่านแนวทางการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งได้มีการนำเสนออีกอย่างมากมาย ดังนี้ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กที่ได้ผล สรุปมาเป็น 7 แนวทาง ได้แก่

แนวทางที่ 1 : การจัดการเรียนรู้แบบรวมชั้นเรียน ประกอบด้วยการจัดการเรียนรู้แบบช่วงชั้นและการเรียนรู้แบบคละชั้น โดยวิธีการยุบชั้นเรียน ให้โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นสามารถจัดการเรียนการสอนได้โดยไม่ทิ้งห้องเรียน ซึ่งโรงเรียนสามารถปรับใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

แนวทางที่ 2 : การบูรณาการหลักสูตร เป็นการนำความรู้มารวบรวมประมวลไว้ในหน่วยเดียวกัน สำหรับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้นมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เป็นอยู่รวมทั้งการนำหลักสูตรไปใช้ให้บังเกิดผลตามที่ต้องการ สำหรับการบูรณาการเนื้อหารายวิชา สามารถดำเนินการได้โดยศึกษาและวิเคราะห์หลักสูตร จากนั้นนำวัตถุประสงค์ตลอดจนเนื้อหาการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มวิชาที่สอดคล้องกันมาเชื่อมโยง สู่การจัดทำหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ แล้วนำมากำหนดกิจกรรม เพื่อให้สามารถจัดการเรียนรู้ ได้ครั้งเดียวพร้อมกันในแต่ละช่วงชั้น

แนวทางที่ 3 : ความร่วมมือจากชุมชน เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญและเร่งด่วน ในเรื่องการขาดแคลนครู งบประมาณไม่เพียงพอ และขาดสื่อเทคโนโลยี โดยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา องค์กรท้องถิ่น เครือข่ายสถานศึกษา ตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนให้โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนาต่อยอดทั้งในด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 4 : การใช้ ICT ในการพัฒนาคุณภาพ โดย สพท. หลายแห่งได้นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างหลากหลาย เช่น รถคอมพิวเตอร์เคลื่อนที่ (Mobile unit) เพื่อให้บริการนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กที่อยู่ห่างไกล การส่งเสริมการเรียนการสอนด้วยการรับสัญญาณ การสอนทางไกลจากโรงเรียนไกลกังวลหัวหิน เป็นต้น

แนวทางที่ 5 : โรงเรียนเครือข่าย เป็นการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนหลัก และโรงเรียนเครือข่ายในการวางแผนการจัดการศึกษา ตลอดจนผู้บริหารและครูได้รับ การพัฒนาจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 6 : ผสมผสานด้วยวิธีการหลากหลาย โดยเป็นการผสมผสานแนวทางหลาย ๆ แนวทางเข้าด้วยกัน

แนวทางที่ 7 : การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางที่มีผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความ

เป็นประชาธิปไตยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นที่ยอมรับของทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาตลอดจนมุ่งมั่นสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### การดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

##### การดำเนินการระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ประกาศนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นวาระแห่งชาติ และต้องเป็นนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทุกระดับ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผน ผู้อำนวยการสำนักและผู้เกี่ยวข้อง
3. สร้างความเข้าใจกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตให้ตระหนักรับรู้ นโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก
4. ปรับแก้กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินนโยบาย เช่น ระเบียบการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ เป็นต้น (ในกรณีที่นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประสานดำเนินการต่อหน่วยงานที่มีอำนาจดำเนินการ)
5. กระจายอำนาจให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด ในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
6. สร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นการดำเนินการกระตุ้น และช่วยเหลือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ ให้มีความเข้มแข็งในการดำเนินการ เช่น ประกาศเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา การให้รางวัลต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนที่ดำเนินการประสบผลสำเร็จ
7. ปรับระบบการสนับสนุนงบประมาณด้านวิชาการ การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนในด้านสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
8. ดำเนินการประชาสัมพันธ์หลากหลายรูปแบบ
9. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
10. ดำเนินการวิจัยพัฒนาเพื่อหาแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และรายงานผลการดำเนินงาน

การดำเนินการระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษาพิเศษ ผู้อำนวยการกลุ่ม และผู้เกี่ยวข้อง

2. สร้างความตระหนักรับรู้กับผู้บริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้อง ให้เห็นชอบในหลักการตามนโยบายการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. จัดทำข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดเป็นรายโรงเรียน

4. จัดทำแผนบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เพื่อให้ความเห็นชอบ

5. กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก

6. ดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

7. นิเทศ ติดตาม กำกับและประเมินผลการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

8. กระตุ้นช่วยเหลือโรงเรียนที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้

9. ประชาสัมพันธ์รูปแบบที่หลากหลาย

10. ดำเนินการวิจัย ประเมินผล และรายงานผล

การดำเนินการระดับโรงเรียน

1. สร้างความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชนและสถาบันศาสนา ให้ตระหนักรับรู้ถึงเหตุผลและความจำเป็นของทางราชการในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหาร บุคลากรงบประมาณ และคุณภาพการศึกษา

2. ส่งเสริมการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

3. วิจัยและพัฒนาแบบการบริหารจัดการ การจัดการเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรม ในบริบทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียน

4. สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน

5. สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ระหว่างครู นักเรียน และชุมชน โดยจัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

6. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานต่อสาธารณชน

จากการดำเนินงานและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กข้างต้น ทำให้สามารถสะท้อนภาพอนาคตหรือทางเลือกของโรงเรียนขนาดเล็กได้ว่า โรงเรียนขนาดเล็กต้องสร้าง จุดเด่นหรือจุดแข็งของตนเองที่สะท้อนรากเหง้าความเป็นตัวตนหรือท้องถิ่นของตนเอง เพื่อให้

สามารถเรียนรู้วิถีชีวิต ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมที่มีความสำคัญ อาศัยการจัดการศึกษา แบบบูรณาการและการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา ผสมผสานให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา สร้างโอกาสในการศึกษากับทุกคนในชุมชน โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ในการพัฒนา โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพครูต้องจัดการเรียนรู้ร่วมกับผู้เรียน สามารถเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ได้ ตลอดเวลา สามารถออกแบบการบริหารจัดการชั้นเรียนได้อย่างมีคุณภาพ อีกทั้งมีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักสูตรสถานศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง ชุมชน ต้องสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษา ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดชีวิต หากสามารถ จัดการศึกษาได้บรรลุจุดมุ่งหมายข้างต้น การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กนั้นก็จะสามารถเติบโตไปตาม บริบทของชุมชนนั้น ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ

### การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ

มีความหมายหลายด้าน และเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันให้เป็นกรอบ มโนทัศน์ที่เป็นสากล ทางการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของ กระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหา วิเคราะห์และวิจารณ์ ซึ่งมีผู้ให้ ความหมายไว้ดังนี้

Webster (1968) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความเป็นเลิศ ไว้ 3 แนว คือ แนวแรก หมายถึง ความเป็นเลิศในด้านคุณภาพ เช่น มีคุณภาพดี มีระดับความเด่นชัด แนวที่สอง หมายถึง คุณภาพที่เป็นเลิศหรือมีคุณค่า และแนวที่สาม หมายถึง ความเด่นชัดหรือคุณภาพที่มีคุณค่า การ แสดงถึงระดับคุณภาพที่สูง หรือสูงที่สุด

Princeton University (2001) ได้ให้ความหมายของ ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณภาพ ที่สูงมากด้วยกระบวนการที่ดีเยี่ยม หรือบางสิ่งบางคนที่ดีเยี่ยม

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) ได้ให้ความหมายของคำว่า เลิศ หมายถึง ยอดดี หรือ ยอด เยี่ยมในทางใดทางหนึ่งเป็นพิเศษ

สิริภัทร์ วงศ์ธีรุตม์ (2546) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดี ที่ที่สุด สมบูรณ์ที่สุด เป็นการกระทำที่ประกอบด้วย คุณภาพสูงสุดมากกว่าระดับดี (Good) เป็นที่ ยอมรับของคนทั่วไป เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) กล่าวว่า ความเป็นเลิศนั้น คือ มีคุณภาพเป็น พื้นฐานที่สำคัญ แต่มีความเหนือกว่า ยอดเยี่ยมกว่าคุณภาพ และสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้อื่นได้

กล่าวโดยสรุป ความเป็นเลิศ หมายถึง ลักษณะหรือสิ่งที่บ่งชี้ว่ามีคุณภาพสูง มีความเด่นชัดเป็นพิเศษ มีความโดดเด่นเป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ควรค่าแก่การยกย่องและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นได้

#### ความสำคัญของความเป็นเลิศ

จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับความเป็นเลิศด้านการศึกษา (Education excellence) ของสถานศึกษา มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นเลิศไว้ดังนี้

Bosker, Creemers, & Stringfield (1999) กล่าวว่า ระบบการศึกษาที่ดีเลิศไม่ได้เป็นเพียงมาตรฐานของระดับความสำเร็จโดยเฉลี่ยหรือผลลัพธ์ของระดับคะแนนที่สูงของนักเรียน แต่ยังรวมถึงการทำให้ช่องว่างระหว่างนักเรียนที่มีสิทธิพิเศษกับนักเรียนที่ไม่มีสิทธิพิเศษหมดไป วัตถุประสงค์ของความเป็นเลิศของสถานศึกษา คือ การเพิ่มของประสิทธิภาพของระบบการศึกษา

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา National Institute of Standards and Technology: NIST (2001) (อ้างถึงใน เอกธิป สุขวารี, 2554) กล่าวว่า สถานศึกษาที่เป็นเลิศด้านการศึกษา คือ สถานศึกษาที่ใช้กระบวนการผสมผสานในการดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ได้รับการปรับปรุงอยู่เสมอแก่นักเรียน ปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถของทั้งสถานศึกษาและการเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างสถานศึกษาและบุคคล

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นเลิศตามความหมายของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ MBNQA คือ องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Performance excellence) ซึ่งหมายถึง แนวทางการจัดการอย่างบูรณาการ ซึ่งทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ การปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร และของแต่ละบุคคล

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของความเป็นเลิศ คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานน่าเชื่อถือ มีลักษณะหรือสภาพของสถานศึกษาที่ดีเยี่ยมในการจัดการศึกษา เพื่อเพิ่มของประสิทธิภาพของระบบการศึกษาในทุกด้าน

#### ลักษณะความเป็นเลิศของโรงเรียน

การอธิบายลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษานั้นจะเห็นได้ว่าการใช้คำที่แตกต่างกัน แต่มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ในต่างประเทศเรียกรูปแบบของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศหรือลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษาว่า Effective school, Efficient school, Successful and high-successful school, High-performing school, World class school และ School excellence model เป็นต้น ส่วนในประเทศไทยเรียกตามรูปแบบที่กำหนดเฉพาะ เช่น สถานศึกษาที่มีมาตรฐานสากล สถานศึกษาที่มีความอัจฉริยะ สถานศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาที่มี

ประสิทธิภาพ สถานศึกษาสมบูรณ์แบบ สถานศึกษาตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สถานศึกษาตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล สถานศึกษารางวัลโรงเรียนพระราชทาน เป็นต้น

สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์ (2541) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีคุณภาพจะแสดงออกให้เห็นถึง “มิติแห่งคุณภาพ (Quality Dimensions)” ในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถในการจัดการศึกษา (Performance) โรงเรียนมีความสามารถที่จะจัดการศึกษาได้มาตรฐานตามที่มุ่งหวัง และเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
2. โรงเรียนมีลักษณะพิเศษ (Features) เป็นลักษณะที่โรงเรียนจัดขึ้นเพิ่มเติมจากการจัดการศึกษาปกติ เช่น มีบริเวณที่สะอาดร่มรื่น สื่อการสอนทันสมัย จัดหลักสูตรท้องถิ่น
3. บุคลากรเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ (Reliability) ทั้งผู้บริหารเป็นที่เชื่อถือได้ว่าการบริหารจัดการที่ดี มีภาวะผู้นำ ครูทำหน้าที่ทำการสอนเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้ เป็นครูมืออาชีพ
4. โรงเรียนสามารถทำตามที่ประกาศ หรือตกลงไว้กับผู้เรียน หรือผู้ปกครอง (Conformance) รวมทั้งทำตามกฎเกณฑ์ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
5. โรงเรียนใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพ อาคารสถานที่มั่นคงถาวร (Durability) สามารถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพ เหมาะกับวัย สะดวกและปลอดภัย
6. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมบริการนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน (Service Ability) เช่น เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจ มีสนามกีฬา หอประชุม ฯลฯ รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย นำมาปรับปรุงแก้ไข
7. โรงเรียน จัดบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการจัด การเรียนการสอน มีสุนทรียภาพ (Aesthetics) เช่น จัดบรรยากาศร่มรื่น จัดกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น
8. มีชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์ ผู้รับบริการ / หน่วยงานยอมรับ ในคุณภาพ ของโรงเรียน (Reputation or Perceived Quality) เป็นโรงเรียนที่ทุกคนยอมรับว่าจัดกิจกรรมการเรียน การสอนได้ตามที่คาดหวังไว้

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542) ได้กล่าวถึงโรงเรียน/สถานศึกษาที่มีคุณภาพว่า จะต้องเป็นสถานศึกษาที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำระดับมืออาชีพ ผู้บริหารต้องมีความมั่นคง มีความมุ่งหวัง ใช้ยุทธศาสตร์การบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเป็นมืออาชีพระดับแนวหน้า
2. มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ มีการปฏิบัติอย่างคงที่สม่ำเสมอ เป็นลักษณะขององค์กรแห่งความร่วมมือ
3. มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย สิ่งแวดล้อมในการทำงานดึงดูดใจ
4. มีการเรียนการสอนที่เข้มข้น กำหนดเวลาเรียนไว้สูง เน้นความสำเร็จ

5. มีการสอนที่มีความมุ่งหมาย การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ชัดเจน จัดบทเรียนอย่างมีรูปแบบ มีการปฏิบัติที่ปรับตัวยืดหยุ่น

6. มีความคาดหวังโดยรวมสูง มีความท้าทายทางปัญญา

7. มีการเสริมแรงในเชิงบวก มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม มีข้อมูลย้อนกลับ

8. มีการติดตามความก้าวหน้า ติดตามการปฏิบัติงานของผู้เรียน ประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน

9. ส่งเสริมความรับผิดชอบของผู้เรียน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเคารพนับถือตนเอง ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ ควบคุมการปฏิบัติงาน

10. มีความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการเรียนของผู้เรียน

11. มีการจัดการเรียนที่เป็นระบบ ใช้สถานศึกษาเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

องค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา

ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน (2548) ได้กล่าวถึงการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยที่ใช้ในการประเมินความเป็นองค์กรชั้นนำไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ การประเมินภาวะผู้นำเป็นการดูว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรแสดงบทบาทอย่างไรในการขึ้นนำองค์กรเกี่ยวกับค่านิยมและทิศทางขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรับผิดชอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การวางกลยุทธ์ พิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร

3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พิจารณาจากวิถีดำเนินการขององค์กรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อการดำเนินการขององค์กร การรักษาลูกค้าขององค์กร ซึ่งส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ

4. ระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีระบบจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพต่อการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร พิจารณาจากระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีขีดความสามารถสูงเข้า

มาเป็นพนักงานขององค์กร ความสามารถของระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจูงใจและส่งเสริมเพื่อให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจให้กับองค์กร ตลอดจนการเอื้ออำนวยให้สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

6. การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ครอบคลุมถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการตามความต้องการของตลาดหรือลูกค้า ความสามารถในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ

7. การบรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประเมินผลจากการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ว่าเป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA ของประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจาก TQA ใช้ MBNQA เป็นแม่แบบ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 7 หมวดดังนี้

#### 1. การนำองค์กร

เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมชาติ การทบทวนผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

#### 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความก้าวหน้าอย่างไร การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ที่ประกอบด้วย จัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

#### 3. การมุ่งเน้นลูกค้า

เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนดความต้องการความคาดหวังและค่านิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ลูกค้าสร้างความพึงพอใจความภักดี และการรักษาลูกค้า การนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึง

พอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

#### 4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุง ข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร การวัดและการวิเคราะห์ขององค์กร ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วย ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

#### 5. การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจใน องค์กรช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวเดียวกัน กับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมถึงตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและ รักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานซึ่งจะโน้มนำไปสู่การ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

#### 6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ รวมถึงผลิตภัณฑ์การบริการ และกระบวนการธุรกิจที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและองค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

#### 7. ผลลัพธ์

เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้าน ต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผล การดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดย เปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้ขับเคลื่อนนโยบายโรงเรียน มาตรฐานสากล โดยให้โรงเรียนพัฒนาระบบบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินตนเองภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินมี 7 หมวด ดังนี้

### หมวด 1 การนำองค์กร

การนำองค์กรเป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่าระบบการนำของสถานศึกษา (School system) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนดค่านิยม ทิศทางและผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

### หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์

แผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะเป้าหมายของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล ถือเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก แผนจึงต้องมีความชัดเจนเห็นแนวทางการเดินไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติโดยมีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) การจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

### หมวด 3 การมุ่งเน้นนักเรียน

นักเรียนเป็นหัวใจและเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน มีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) การรับฟังนักเรียน 2) ความผูกพันของนักเรียน

### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้

เป็นเสมือนเส้นทางหลักที่เชื่อมโยงการขับเคลื่อนของสถานศึกษาจากแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสู่การปฏิบัติให้ครบวงจร และมีการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน มีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) การวัดผลการดำเนินการ 2) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน 3) การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

### หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ระบบการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พันธกิจ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของสถานศึกษา มีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความผูกพันของบุคลากร

### หมวด 6 การมุ่งเน้นการดำเนินการ

กระบวนการเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของ

สถานศึกษาจะต้องเกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกันกำหนด สถานศึกษาจะต้องเรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการและออกแบบกระบวนการเพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีส่วนประกอบย่อย ดังนี้ 1) ระบบงาน 2) กระบวนการทำงาน

#### หมวด 7 ผลลัพธ์

สถานศึกษาต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลการดำเนินงานแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ด้านการพัฒนาครู 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 4) ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงการดำเนินการการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพขององค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (PMQA) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

#### ด้านที่ 1 การนำองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กร ควรให้ความสำคัญ คำนึงถึงการตอบสนอง ความต้องการและ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องนำส่วนราชการไปสู่ การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงานได้ ผู้บริหารของส่วนราชการควรมีบทบาทในการกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ สร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

#### ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม กลไกที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Environmental Analysis) ปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงบริบทต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่องค์กรต้องเผชิญ อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อรองรับได้อย่างเหมาะสมต่อไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน องค์กรสามารถนำเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการวิเคราะห์ โดยต้องพิจารณาเลือกเครื่องมือทางการจัดการที่มีความเหมาะสมกับบริบท ขององค์กร และนำมาใช้ในการตัดสินใจต่อไป

#### ด้านที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน ปกป้อง และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอย่างเต็มที่ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพันธกิจของส่วนราชการ เหตุผลในการดำรงอยู่ของส่วน

ราชการ คุณค่าที่ ส่วนราชการส่งมอบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม พฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### ด้านที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์การ ถ่ายทอด ส่งต่อ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ปลูกฝังให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์การ เชื่อมโยงต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาองค์การและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ต้องได้รับการปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร โดยควรเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง เน้นการสร้าง องค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ และใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าและองค์กร

#### ด้านที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นระบบการบริหารจัดการบุคลากรครบวงจรและบูรณาการตั้งแต่การสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ รักษาบุคลากร สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือระบบการพัฒนาบุคลากรมีความทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

#### ด้านที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

คือการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปัจจัยที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น การปรับตัวเพื่อรองรับขีดความสามารถในการแข่งขัน โครงสร้างของระบบการปฏิบัติการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ และการบริการภายใต้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว เชื่อมโยงกระบวนการระดับบนสู่กระบวนการระดับย่อย และการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### ด้านที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผล และการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์

ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

จากการศึกษาแนวคิดต่าง ๆ ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าวและสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดองค์ประกอบของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ข้อ	การบริหารสู่ความเป็นเลิศ	ทริสติกส์ สุททาทิน (2548)	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562).	ความถี่
1	การนำองค์กร/ผู้นำ	✓	✓	✓	✓	4
2	การวางแผน/การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	4
3	การมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้รับบริการ/ลูกค้า	✓	✓	✓	✓	4
4	การมุ่งเน้นบุคลากร/ทรัพยากรบุคคล	✓	✓	✓	✓	4
5	การมุ่งเน้นกระบวนการ/การดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	4
6	การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	4
7	ผลลัพธ์การดำเนินการ	✓	✓	✓	✓	4

จากตาราง 1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยสามารถสรุปและได้นำองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันจัดเป็นกลุ่มองค์ประกอบเดียวกัน ทำให้องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น 7 องค์ประกอบดังนี้

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน
4. การมุ่งเน้นบุคลากร
5. กระบวนการดำเนินการ
6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน ดังนี้

#### องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร

##### ความหมายของการนำองค์กร

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการนำองค์กร ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2544) กล่าวว่า การนำองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) กล่าวว่า การนำองค์กรเป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่าระบบการนำของสถานศึกษา (School system) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนดค่านิยม ทิศทางและผลงานที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร

##### ความสำคัญของการนำองค์กร

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการนำองค์กร ดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) ได้ให้ความสำคัญของการนำองค์กรว่าเป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในองค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรโดยผู้นำระดับสูง มีธรรมาภิบาล การทบทวนผลการดำเนินงาน ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้การสนับสนุนต่อชุมชนซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้ให้ความสำคัญของการนำองค์กรว่า การนำองค์กรเป็นการตรวจประเมินว่า ผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายการกระจาย

อำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐรวมทั้งตรวจประเมินว่าหน่วยงานภาครัฐมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

#### ขั้นตอนการนำองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติในการนำองค์กร ดังนี้

1. สร้างกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์
2. ดำเนินการสร้างบรรยากาศในสถานศึกษา เพื่อส่งเสริม กำกับให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
3. สร้างบรรยากาศภายในสถานศึกษา เพื่อให้มีการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์
4. จัดระบบการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กำหนดขั้นตอนในการนำองค์กร ดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร
2. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ
3. สร้างบรรยากาศ
4. เป็นตัวอย่างที่ดี
5. ทบทวนผลการดำเนินการ
6. จัดลำดับความสำคัญ
7. ปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

กล่าวโดยสรุป การนำองค์กร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินที่ชัดเจน มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา มีการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้งผู้บริหารมีภาวะผู้นำและการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม และสถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

#### องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

อุทิศ ขาวเอียร (2549) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการตรวจสอบสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนตั้งแต่การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาวะองค์กรภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์และการจัดวางกลยุทธ์ ตลอดจนชี้แนะการปรับปรุงกลไกขององค์กรและการติดตามประเมินผล ซึ่งเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่อาจเปรียบเสมือนการทำความเข้าใจต่อคำถามอย่างเป็นขั้นตอน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การบริหารจัดการเกี่ยวกับการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ การจะปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปรวมถึงวิธีการวัดความสำเร็จ และการรักษาความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว

ความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

อุทิศ ขาวเอียร (2549) กล่าวถึงความสำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหาร ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะมีส่วนร่วมในการวางแผน กระบวนการระดมสมองดังกล่าวทำให้บุคลากรในองค์กรภาครัฐเกิดความเข้าใจร่วมกันกับภาคประชาชนและยอมรับซึ่งกันและกันในการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาที่ประชาคมต้องการ ยิ่งกว่านั้น กระบวนการดังกล่าวยังจะต้องเกิดจากการหล่อหลอมแนวความคิด เพื่อนำไปสู่แนวทางดำเนินงานที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมรับรู้การวิเคราะห์การศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันและพร้อมจะปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะนำไปสู่การประสานงานที่มีความสอดคล้อง ส่งผลให้สามารถผลักดันภารกิจขององค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า

พสุ เดชะรินทร์ (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จอาจจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการความสำเร็จนั้นก็อยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์สามารถทำความเข้าใจง่าย ๆ จากการตอบคำถาม 4 คำถาม ได้แก่ 1) ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน 2) ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน 3) เราจะไปสู่จุดหมายในอนาคตได้อย่างไร 4) เราจะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อไปสู่จุดนั้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการวางแผนว่า แผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยเฉพาะเป้าหมายของสถานศึกษาในโครงการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล ถือเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายเป็นอย่างมาก แผนจึงต้องมีความชัดเจนเห็นแนวทางการเดินไปสู่เป้าหมาย

ที่วางไว้ ในระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องแสดงให้เห็นกระบวนการในการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ

#### ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

อุทิศ ขาวเจียร (2549) กล่าวถึงการดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ปัจจุบันองค์กรอยู่ฐานะเช่นใด มีสถานะแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน เป็นอย่างไรทั้งทางบวกและลบ และอนาคตจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแค่ไหนเพียงไร
2. อนาคตองค์กรจะสามารถให้บริการแก่สังคมได้เต็มตามศักยภาพขององค์กร และตามความคาดหวังของสังคม (ประชาชน-ลูกค้า) ได้แค่ไหน เพียงใด
3. องค์กรจะไปถึงจุดมุ่งหมายดังกล่าวโดยมีทางเลือกอย่างไรที่เหมาะสม
4. ต้องใช้กลวิธีและเครื่องมือให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินการเช่นใด
5. องค์กรรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินการขององค์กรถูกที่ถูกต้องแล้ว หากผิดควรแก้ไขอะไรบ้าง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึง หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนของท่านมีการพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ มีการปรับเปลี่ยนเพื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และมีการวัดความก้าวหน้าอย่างไร มีองค์ประกอบย่อย คือ

1. การจัดทำกลยุทธ์: โรงเรียนมีกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างไร ให้อธิบายว่าโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์และใช้ประโยชน์จากความสำเร็จได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ตลอดทั้งเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของโรงเรียนและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: โรงเรียนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไรให้อธิบายในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ ให้สรุปแผนปฏิบัติการ แสดงวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติและตัวบ่งชี้หรือสมรรถนะหลักที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการรวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของโรงเรียนเปรียบเทียบกับตัวบ่งชี้หรือสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. วางแผนยุทธศาสตร์
2. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์
3. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ

#### 4. นำไปปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและมีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยสถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อกำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสมและสามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติได้จริง มีการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีการประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา

##### องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน

##### ความหมายของการมุ่งเน้นผู้เรียน

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ การมุ่งเน้นผู้เรียน ดังนี้

ปราชญา กล้าผจญ (2553) ได้กล่าวถึง การจัดการศึกษาแนวใหม่เลิกใช้วิธีเดิมที่ถือเอาครู อาจารย์ เป็นศูนย์กลางอีกต่อไป ต้องถือว่านักเรียนเป็นบุคคลสำคัญ ครูทำหน้าที่อำนวยความสะดวกเป็นผู้จัดบรรยากาศให้แก่ผู้เรียน หาทางทำให้ผู้เรียนมีความสุขสนุกสนานกับการเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึง หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียนนี้เป็นการตรวจประเมินถึงวิธีการที่โรงเรียนสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จด้านการตลาดในระยะยาว กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นนักเรียนรวมทั้งวิธีการที่โรงเรียนรับฟังเสียงของนักเรียน และการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

##### ความสำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า นักเรียนเป็นหัวใจและเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา สถานศึกษาต้องแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การรับฟังนักเรียน และความผูกพันของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงความสำคัญของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า การทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความผูกพันเป็นการดำเนินการ ในเชิงกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นจนถึงระดับที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้การสนับสนุน ปกป้อง และให้ความร่วมมือกับส่วนราชการอย่างเต็มที่ การจะสร้างเชื่อมั่นในระดับดังกล่าวต้องอาศัยผู้ปฏิบัติงานที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพันธกิจของส่วนราชการ เหตุผลในการ

ดำรงอยู่ของส่วนราชการ คุณค่าที่ส่วนราชการส่งมอบต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม พฤติกรรมและความชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนของการดำเนินการมุ่งเน้นผู้เรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้มีแนวทางการดำเนินการ สำหรับการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่บริการของสถานศึกษา
2. สืบหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
3. จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของสถานศึกษา
4. จัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด
5. จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
6. จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System)
7. จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน (Future Focus and Result-Based Guidance)
8. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการทางการศึกษาจากสถานศึกษา
9. จัดให้มีการรับฟัง สืบหาความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการในหมวดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มผู้รับบริการ
2. รับฟังความต้องการ/ความคาดหวัง
3. หาความต้องการร่วมของแต่ละกลุ่ม
4. ออกแบบกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
5. สื่อสาร สร้างความเข้าใจ/กำหนดวิธีปฏิบัติ
6. วัดความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ

## 7. ปรับปรุงกระบวนการ

กล่าวโดยสรุป การมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การตรวจประเมินถึงวิธีการที่สถานศึกษาสร้างความผูกพันกับนักเรียนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว เปรียบเสมือนกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันครอบคลุมถึงวิธีการสร้างวัฒนธรรมมุ่งเน้นผู้เรียน รวมทั้งวิธีการที่สถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและผู้ปกครอง โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้ มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งเน้นบุคลากร

#### ความหมายของการมุ่งเน้นบุคลากร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นบุคลากรว่าเป็นการตรวจประเมินความสามารถของโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากร อัตราค่าจ้าง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดี นอกจากนี้ ในหมวดนี้ยังเป็นการตรวจประเมินว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในความผูกพัน จัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการผูกใจ การพัฒนาและการจัดการบุคลากร เพื่อให้มีการใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการประเมินขีดความสามารถ อัตราค่าจ้าง และการสร้างสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี

#### ความสำคัญของการมุ่งเน้นบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมุ่งเน้นบุคลากรว่าเป็นระบบการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของสถานศึกษา รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการมุ่งเน้นบุคลากรว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากร พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐ

#### ขั้นตอนการดำเนินการของการมุ่งเน้นบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงการดำเนินการของการมุ่งเน้นบุคลากรมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสนับสนุนบุคลากร ให้อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้ปลอดภัย มั่นคง และเกื้อกูลต่อการทำงาน

2. ความผูกพันของบุคลากร: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันผูกใจบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กรและระดับบุคคล ให้อธิบายว่าโรงเรียนสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรอย่างไร เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดี อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร และการใช้ผลการประเมินนั้นมาทำให้ผลการดำเนินการดียิ่งขึ้น อธิบายว่ามีการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มบุคลากร รวมถึงกลุ่มผู้นำอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีให้โรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึง การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ทุกส่วนราชการจะมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด) มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มีการให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และการนำความคิดไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การ
2. มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในองค์การ
3. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ

4. มีการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าให้กับบุคลากร พร้อมมีระบบในการพัฒนาเช่นการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารหรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักขององค์การ

5. มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร

6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

7. มีการมอบหมายงานที่ทำหายและเหมาะสมเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรและมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการดำเนินการ

ความหมายของกระบวนการดำเนินการ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) ได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินการว่า กระบวนการดำเนินการเป็นการอธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการออกแบบจัดการ และปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสร้างคุณค่าให้นักเรียนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) กล่าวว่า การมุ่งเน้นกระบวนการดำเนินการเป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลัก ระบบงาน การออกแบบการจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญเพื่อนำระบบงานไปใช้สร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโรงเรียนประสบความสำเร็จ รวมทั้งการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นการดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจ

ของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ และครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของหน่วยงานทั้งหมด

#### ความสำคัญของกระบวนการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดกระบวนการว่ากระบวนการเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพ สถานศึกษาจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของสถานศึกษาจะต้องเกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกันกำหนด สถานศึกษาจะต้องเรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการและออกแบบกระบวนการเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการดำเนินการว่า การจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุพันธกิจของหน่วยงานภาครัฐ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

#### ขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึง กระบวนการดำเนินการและอธิบายถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉิน โดยดำเนินการดังนี้

1. ระบบงาน: โรงเรียนมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงานอย่างไร ให้อธิบายวิธีการในการออกแบบระบบงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้นักเรียนทำให้เกิดผลส่งต่อการเรียนรู้และความสำเร็จของนักเรียนทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืนรวมทั้งเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

2. กระบวนการทำงาน: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้อธิบายว่าโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ การจัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่นักเรียน รวมทั้งทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการในหมวดการจัดการกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกระบวนการ
2. ข้อกำหนดที่สำคัญ
3. ออกแบบกระบวนการ
4. การจัดการกระบวนการสู่การปฏิบัติ

5. ปรับปรุงกระบวนการ
6. แลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. นวัตกรรม

กล่าวโดยสรุป กระบวนการดำเนินการ หมายถึง การบริหารจัดการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดการดำเนินงานของทุกฝ่ายมีความเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ 6 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ความหมายของการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินการ และใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินงาน และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่าเป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ความสำคัญของการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ว่าเป็นการตรวจประเมินว่า โรงเรียนเลือก รวบรวมวิเคราะห์จัดการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีการสั่งสมความรู้ภายในองค์การอย่างไร โรงเรียนมีการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ ยังตรวจประเมินว่าโรงเรียนใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวว่า การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ กล่าวคือ เป็น “สมอง” ขององค์การที่เป็นศูนย์กลางในการปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นที่มาของความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มประสิทธิภาพ และครอบคลุมการพิจารณาเชิงยุทธศาสตร์ในเรื่องดังกล่าวไว้ กล่าวได้ว่าเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนของการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการเกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน
2. การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยี: โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวถึงขั้นตอนการดำเนินการในหมวดการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เลือกข้อมูลสารสนเทศ
2. รวบรวมข้อมูล
3. วิเคราะห์ผล
4. สื่อสารผลการวิเคราะห์
5. วางระบบการจัดการข้อมูล
6. การจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุป การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการของสถานศึกษาเกี่ยวกับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยมีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ

และการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

#### องค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

##### ความหมายของผลลัพธ์การดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินการการว่าคือ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมโดยเห็นได้จากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการบุคลากร กฎหมาย สังคม จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562) กล่าวว่า ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของส่วนราชการ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

##### ความสำคัญของผลลัพธ์การดำเนินการ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) กล่าวถึงความสำคัญของผลลัพธ์การดำเนินการว่า เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน และความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ให้ความสำคัญหมวดผลลัพธ์ว่า มุ่งเน้นผลลัพธ์ของการประเมินวัตถุประสงค์ และการประเมินของนักเรียนและผู้ปกครองต่อหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดการเรียนการสอน และบริการเสริมอื่น ๆ รวมทั้งการประเมินกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้น นักเรียนผลลัพธ์บุคลากรผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลโรงเรียน ระบบการนำองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและสมรรถนะการให้บริการ (การตลาด) โดยรวม

##### ขั้นตอนของผลลัพธ์การดำเนินการ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2556) กล่าวถึงผลลัพธ์การดำเนินการ ประกอบด้วย ดังนี้ 1) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ 2) ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร 4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลส่วนราชการ 5) ผลลัพธ์

ด้านงบประมาณ การเงินและการเติบโต 6) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการ เครือข่ายอุปทาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) กล่าวว่าสถานศึกษาต้องจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลการดำเนินงานแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน 2) ด้านการพัฒนาครู 3) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน 4) ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 5) ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร

กล่าวโดยสรุป ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การบริหารจัดการเกี่ยวกับการประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษาและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในด้านต่อไปนี้ ได้แก่ ด้านหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านงบประมาณของสถานศึกษา ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

#### วงจรคุณภาพ (PDCA)

ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้เลือกหลักการบริหาร ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงจังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากที่สุด ผู้ทำการวิจัยจึงเลือกหลักการของ วงจรคุณภาพ (PDCA) มาใช้เพื่อศึกษาการ พัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพวงจังหวัดบุรีรัมย์ ในครั้งนี้ ซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

##### ความหมายของวงจรคุณภาพ

วรภัทร ภูเจริญ (2541) ได้ให้ความหมาย วงจรคุณภาพ หมายถึง ระบบการ บริหารงานที่มีคุณภาพเป็นที่รู้จักแพร่หลายระบบหนึ่ง ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน( Plan) การ ปฏิบัติตามแผน (Do) การตรวจสอบหรือประเมิน (Check) การนำผลการประเมินย้อนกลับ ไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน (Act) การใช้วงจรคุณภาพต้องดำเนินการอย่างมีวินัยให้ครบวงจรหมุนเวียน ไปไม่หยุดหย่อน

วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมาย การควบคุมคุณภาพ หมายถึง เทคนิค ในเชิงระดับปฏิบัติการและกิจกรรมเกี่ยวเนื่องอื่น ๆ ที่จัดทำหรือนำมาใช้เพื่อเป็นการบรรลุข้อกำหนด ทางด้านคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป วงจรคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงานหรือการจัดระบบการ ทำงาน มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลผลิตที่ออกมา มีคุณภาพได้มาตรฐานตรงตามเป้าหมายกำหนด

### ขั้นตอนการบริหารตามวงจรคุณภาพ

Deming (2004) ได้เสนอขั้นตอนงานบริหารงานคุณภาพวงจรมิง (Deming Cycle) ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

#### 1. การจัดทำและวางแผน (Plan)

- 1.1 ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม
- 1.2 กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ
- 1.3 กำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

#### 2. การปฏิบัติตามแผน (Do)

2.1 หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง ดำเนินการตามวิธีที่กำหนดเก็บ

- 2.2 รวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

#### 3. การตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล (Check)

3.1 ตรวจสอบว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่  
3.2 ตรวจสอบว่า ค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่

- 3.3 ตรวจสอบว่าหัวข้อควบคุมแต่ละข้อได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

#### 4. กำหนดมาตรฐานแก้ไขปัญหาและข้อเสนอที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act)

4.1 ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐาน ก็หามาตรการแก้ไข  
4.2 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก

- 4.3 ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการดำเนินงานมาตรฐาน

สมศักดิ์ สินธุระเวชช์ (2542) ได้กล่าวไว้ว่า วงจรคุณภาพมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผน (Plan) จะช่วยพัฒนาความคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่แท้จริง ขึ้นมาในรายละเอียดที่พร้อมในการเริ่มต้นลงมือทำ (DO)

2. ปฏิบัติ (DO) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ คือ

1) การวางแผนกำหนดการโดยแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ

2) การจัดการแบบเมทริกซ์ (Matrix Management) ซึ่งสามารถดึงเอา

ผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้

3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน

3. การตรวจสอบ (Check) ทำให้รับรู้สภาพการณ์ของการทำงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางไว้

4. การแก้ไขปัญหา (Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาตามลักษณะปัญหาที่พบ

วิธีพล บดีรัฐ (2543) ได้เสนอขั้นตอนวงจรคุณภาพไว้ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของวงจร เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา เพราะจะช่วยให้ขั้นตอนต่อไปดำเนินได้อย่างง่ายดาย เนื่องจากได้คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าเอาไว้ก่อนแล้ว การวางแผนเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงาน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องเขียนแบบแผนให้สมบูรณ์ที่สุด ดังรายละเอียดดังนี้ เลือกเรื่องที่ต้องการปรับปรุงหรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องเข้าใจสถานะในปัจจุบันด้วยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมายที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จ และเขียนแผน

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) ทำตามแนวทางที่ได้คิดและวางแผนไว้ตั้งแต่ต้นและก่อนที่จะลงมือปฏิบัติตามแผนนั้น ควรได้รับการฝึกฝนเพื่อให้มีความรู้หรือทักษะในวิธีการปฏิบัติให้ถูกต้องเสียก่อน และถ้าหากเวลาปฏิบัติจริงมีเหตุการณ์ผิดปกติ ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การปรับเปลี่ยนแผนก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ เรียกว่า PDCA ย่อย ๆ ใน Do ด้วย

3. การตรวจสอบ (Check) คือ การเทียบคุณภาพผลลัพธ์กับแผนที่ได้ปฏิบัติหรือเป็นการประเมินทางออกของปัญหาและอุปสรรคที่ได้ลองแก้ไข ว่าวิธีที่เลือกนั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงใด การตรวจตรวจให้ได้ผลดีนั้นควรทำดังนี้ เปรียบเทียบผลจากการปฏิบัติงานที่วางแผนไว้ ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ๆ เกิดขึ้นบ้าง รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

4. การดำเนินการให้เหมาะสม (Act) กรณีที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้ นำวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัตินั้นมาปรับใช้ให้กลายเป็นนิสัยหรือมาตรฐาน สำหรับใช้ปฏิบัติแผนอื่นที่มีลักษณะเดียวกัน นอกจากทำเป็นมาตรฐานแล้วยังต้องคิดหาทางปรับปรุงกระบวนการไม่ว่าจะมากหรือน้อยให้นำข้อมูลมาวิเคราะห์มองหาแนวทางใหม่ และยังสามารถกล่าวได้ว่า วงจรคุณภาพที่สมบูรณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสมไปสู่กระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่งและจะเป็นวงจรเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กำหนดขั้นตอนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยใช้ PDCA ในการดำเนินงานมี 4 ขั้นตอนดังนี้

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (P) กำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานการศึกษา จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย กำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลา กำหนดงบประมาณ กำหนดผู้รับผิดชอบ

2. การดำเนินงานตามแผน (D) ส่งเสริมสนับสนุน จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามให้การนิเทศ

3. การตรวจสอบประเมินผล (C) วางกรอบการประเมิน จัดหาหรือจัดทำเครื่องมือ เก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล แปลความหมาย

4. ตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมินนำผลการประเมินมาปรับปรุง (A) ปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรวางแผนในระยะต่อไป จัดทำข้อมูลสารสนเทศ

จากการศึกษาเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ สรุปได้ว่า วงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอน สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การวางแผน ขั้นที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ขั้นที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และขั้นที่ 4 การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงาน ลักษณะของวงจรคุณภาพเป็นการ ดำเนินกิจกรรมแบบต่อเนื่อง ครบทุกขั้นตอน จะดำเนินการไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะก่อให้เกิดการ ปรับปรุงงาน และการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องการนำวงจรคุณภาพมาใช้ในการ บริหารการศึกษา

วงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา นวัตกรรมในการบริหารงานเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จ เรื่องหนึ่งที่มีการนำเสนอมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพเป็นอย่างยิ่งก็คือกระบวนการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) เนื่องจากวงจร คุณภาพเป็นทั้งปรัชญา นวัตกรรมและเป็นต้นธารภูมิปัญญา หรือเป็นศาสตร์ใหญ่ของ วงจรการ บริหารในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะเครื่องมือการบริหาร ที่มีหลากหลายรูปแบบนั้นล้วนแต่มีแก่นร่วมที่ สำคัญบนพื้นฐานเดียวกัน นั่นคือ วงจรคุณภาพ (PDCA) (ถวัลย์ มาศจรัส, 2546) ทั้งนี้ผู้วิจัยจึงศึกษา ค้นคว้าหน่วยงานทางการศึกษา และนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงการนำวงจรคุณภาพ (PDCA) มา ประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2542) กล่าวว่า การจัดการศึกษา ไม่ว่าจะในระบบใหญ่ของประเทศ หรือในระดับย่อยลงมา คุณภาพการศึกษาจะเกิดหรือมีขึ้นได้ ต้องอาศัยการบริหารจัดการที่ดี เพื่อ นำไปสู่ผลผลิตหรือผลงานที่ตรงตามข้อกำหนด ความต้องการหรือความพึงพอใจ ความประทับใจ ความมั่นใจของผู้รับบริการทางการศึกษา เช่น ในการจัดการศึกษาระดับสถานศึกษาย่อมมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่าง ๆ ควบคู่กันตามความคาดหวังของหลักสูตรแต่ละระดับ การศึกษา สอดคล้องกับความต้องการ และความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและสังคม ซึ่งการ ดำเนินการหรือจัดการเพื่อให้ได้ผลดังกล่าว เป็นเรื่องของการบริหารระบบการทำงานที่เกี่ยวข้องกับ การนำปัจจัยป้อนผ่านกระบวนการแล้วได้ผลผลิต ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายในและ ภายนอก จึงเรียกได้ว่าเป็นการบริหารระบบคุณภาพ

การบริหารระบบคุณภาพตามแนวคิดข้างต้น คือการทำงานที่เป็นระบบ มีเป้าหมายชัดเจน มีการดำเนินการหรือปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบประเมินผล และมีการปรับปรุงแก้ไข เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวัง และเพื่อแสวงหาสภาพที่ดีกว่า ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา สามารถอาศัยแนวคิดการบริหารระบบคุณภาพมาประสมประสานและเลือกสรรกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการหรือกิจกรรมที่เหมาะสมกับนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติ และความเหมาะสมกับสถานศึกษา ตลอดจนสภาพและความต้องการของสังคม

จากวงจรคุณภาพกับการประยุกต์ใช้เพื่อบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นการทำงานที่เป็นระบบมีเป้าหมายชัดเจน มีการดำเนินการตามแผน มีการตรวจสอบประเมินผล และมีการปรับปรุงแก้ไข เป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังและเพื่อแสวงหาสภาพที่ดีกว่า และในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้นำแนวคิดการบริหารอย่างมีคุณภาพมาประสมประสานและเลือกสรรกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการหรือกิจกรรมที่เหมาะสมกับนโยบายและเป้าหมายของการจัดการศึกษาของชาติ และเหมาะสมกับสถานศึกษา ตลอดจนสภาพและความต้องการของสังคม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำหลักการบริหารงานอย่างมีคุณภาพในการประยุกต์ใช้วงจรคุณภาพเพื่อบริหารงานสถานศึกษามากำหนดเป็นขอบข่ายและขั้นตอนการบริหารงานของผู้บริหารตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) ได้แก่ การเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนตามเป้าหมาย แนวทางการดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบและการประเมินผล ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามแผน (Do) ได้แก่ การดำเนินงานต่อเนื่องจากวางแผน โดยมีการอบรม ประชุมชี้แจง มอบหมายผู้รับผิดชอบ และให้การสนับสนุน งบประมาณทรัพยากร บุคลากร และดำเนินการนิเทศ แนะนำ กำกับ ติดตาม เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติตามแผน โดยจัดให้มีการประเมินผลตามแผนที่กำหนด วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องจากการเปรียบเทียบระหว่างเป้าหมายกับการดำเนินการตามแผน เพื่อจะทราบว่าต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไข (Act) ได้แก่ การนำผลการวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไข และหากผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ให้เหมาะสมในการวางแผนระยะต่อไป แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ในการวางแผนครั้งต่อไปต้องปรับเปลี่ยนเป้าหมายให้สูงขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนา และจัดทำรายงานไว้เป็นหลักฐาน

## การประเมินความต้องการจำเป็น

ความหมายของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Kaufman and English (1981) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นหรือต้องการให้เกิดขึ้น

Stufflebeam and others (1985) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องได้รับการตอบสนองหรือก่อให้เกิดประโยชน์เมื่อได้รับการตอบสนองโดยให้ความหมายความต้องการจำเป็นตามมุมมอง (View) 4 ด้าน ดังนี้

1. มุมมองด้านความแตกต่าง (Discrepancy View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ (Desired Performance) กับการกระทำหรือผลการปฏิบัติงานที่สังเกตได้จากการปฏิบัติจริง (Observed Performance)

2. มุมมองด้านความเป็นประชาธิปไตย (Democratic View) ความต้องการจำเป็นหมายถึง ความปรารถนา ความต้องการของคนส่วนใหญ่ ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มอ้างอิงที่เชื่อถือได้

3. มุมมองด้านการวิเคราะห์ (Analytic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สารสนเทศของสิ่งหนึ่งสิ่งใดในหน่วยงานที่บุคลากรผู้มีความสามารถได้พิจารณาลงความเห็นว่ามีความสำคัญต่อหน่วยงานและทำให้เกิดการพัฒนาในหน่วยงาน

4. มุมมองด้านการวินิจฉัย (Diagnostic View) ความต้องการจำเป็น หมายถึง สิ่งที่คุณคนได้พิจารณาแล้วว่า มีความบกพร่อง หรือขาดหายไป (Deficiency of Absence) และพิสูจน์ความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ หรือสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน(What is ?) กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือสภาพที่คาดหวัง (What should be?)

McKillip (1987) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง การตัดสินคุณค่าของกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกี่ยวกับปัญหาที่พบและพยายามในการแก้ปัญหา 4 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่า แตกต่างกันแต่ละบุคคล
2. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องเฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
3. ความต้องการจำเป็น อยู่ในรูปของปัญหาเมื่อผลผลิตไม่เพียงพอ
4. ความต้องการจำเป็น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหา

ทิพวรรณ ประเสริฐธำไพสกุล (2544) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่คาดหวัง ซึ่งผลการประเมินความต้องการจำเป็น จะชี้สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันที่ต้องได้รับการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข ตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล

กล่าวโดยสรุป ความต้องการจำเป็น เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน เป็นสภาพที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง แก้ไขตามการรับรู้ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ประเภทของความต้องการจำเป็น

มีนักวิชาการได้จัดประเภทความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

Witkin (1994) ได้จำแนกความต้องการจำเป็นตามองค์กรผู้รับและผู้ให้บริการ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นระดับปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) หรือลูกค้าในทางการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นความต้องการจำเป็นของนักเรียน ความต้องการจำเป็นระดับทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ (Service Providers) เช่น ความต้องการจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงาน ความต้องการจำเป็นของผู้บริหาร และความต้องการจำเป็นระดับตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากรและการแก้ปัญหา (Resources Solution) ซึ่งช่วยในการดำเนินงานของหน่วยงาน ในบรรดาความต้องการจำเป็นทั้งหมด Witkins เห็นว่า ความต้องการที่มีความสำคัญที่สุด คือ ความต้องการจำเป็นเป็นระดับปฐมภูมิ เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรต้องรับใช้

Witkin & Altschuld (1995) ได้จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็น ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ระดับที่ 1 (Primary) ความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ (Service Receivers) เช่น นักเรียน ลูกค้า คนไข้ ผู้ใช้ข้อมูล พนักงาน เป็นต้น
2. ระดับที่ 2 (Secondary) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการและกำหนดนโยบาย (Service Providers and Policymakers) เช่น ครู ผู้ปกครอง บรรณารักษ์ ผู้บริหาร ผู้จัดการ
3. ระดับที่ 3 (Tertiary) ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับทรัพยากรหรือวิธีแก้ปัญหา (Resources or Solutions) เช่น อาคารสถานที่ การอำนวยความสะดวก วัสดุ เทคโนโลยี การขนส่ง เงินเดือน และผลตอบแทน เงื่อนไขการทำงาน เป็นต้น

Kaufman and others (1991) ได้จำแนกความจำเป็นใหม่ตามแนวคิดเชิงระบบได้เป็น 4 ประเภท คือ ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัย (Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ (Process Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs) ตามความคิดของ Kaufman และคณะ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ถือเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) ส่วนความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการถือเป็นความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความต้องการจำเป็นที่แท้จริง (Needs) มีการจำแนกเป็น

1.1 ความต้องการจำเป็นระดับจุลภาค เน้นการวัดผลผลิต

1.2 ความต้องการจำเป็นระดับมหภาค เน้นการผลิตผล

1.3 ความต้องการจำเป็นระดับเมกะ เน้นการวัดผลลัพธ์ โดยการเปรียบเทียบ

ความแตกต่างของสภาพที่เป็นจริง กับสภาพที่ควรจะเป็นด้านผลผลิต (Product Gap) ผลิตผล (Output Gap) และผลลัพธ์ (Outcome Gap) ตามลำดับ

2. ความต้องการจำเป็นเทียม (Quasi Needs) ความต้องการจำเป็น จำแนกเป็น

ต้องการจำเป็นด้านกระบวนการ และปัจจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างของสภาพที่เป็นอยู่จริง กับสภาพที่ควรจะเป็นด้านกระบวนการ (Process Gap) และด้านปัจจัย (Input Gap)

ถนอมจิตต์ ขุทตะกะพันธ์ (2546) ได้จำแนกประเภทของความต้องการจำเป็นโดยใช้หลักการจัดประเภทตามคุณลักษณะ ดังนี้

1. ระดับความต้องการจำเป็น ได้แก่ ความต้องการจำเป็นของสังคม (Mega Needs, Social Needs) ความต้องการจำเป็นขององค์การ (Macro Needs, Organizational Needs) ความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคล (Group Needs) ความต้องการจำเป็นของบุคคล (Micro Needs, Personal Needs) ความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ (Quasi Needs)

2. สิ่งที่ถูกประเมิน ได้แก่ ความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ (Outcome Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิต (Output Needs) ความต้องการจำเป็นด้านผลผลิตและความต้องการ (Product Needs, Input Needs) ความต้องการจำเป็นด้านการแก้ปัญหา (Solution Needs)

3. เจ้าของความต้องการจำเป็น แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการจำเป็นปฐมภูมิ (Primary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการ ความต้องการจำเป็นทุติยภูมิ (Secondary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นของผู้ให้บริการ ความต้องการจำเป็นตติยภูมิ (Tertiary Needs) เป็นความต้องการจำเป็นด้านทรัพยากร (Resources) และการแก้ไขปัญหา

สุวิมล ว่องวานิช (2548) ได้จำแนกความต้องการจำเป็นตามช่วงเวลาที่ต้องการกำหนด ความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ความต้องการจำเป็นในปัจจุบัน (Present หรือ Current Needs) เช่น ความต้องการจำเป็นของครูในปัจจุบันเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน

2. ความต้องการจำเป็นในอนาคต (Future Needs) เป็นความต้องการจำเป็นที่กำหนดล่วงหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อเตรียมการรับมือ หรือป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิด เช่น ความต้องการจำเป็นในการผลิตบัณฑิตศึกษาในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีลักษณะเช่นใด หากประเทศไทยจะเปลี่ยนผ่านตนเองเข้าสู่สังคมฐานความรู้ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ ความต้องการจำเป็นในการ

พัฒนากำลังคนระดับช่างฝีมือเพื่อสร้างขีดสมรรถนะในการแข่งขันของประเทศ นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวาณิช ยังแบ่งประเภทความต้องการจำเป็นตามขอบเขตการวิจัยดังนี้ การวิจัย ประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ (Complete Needs Assessment) มีกิจกรรมต้อง ดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญที่สุด (Needs Identification) การวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความต้องจำเป็น (Needs Analysis) และการกำหนดทางเลือกของการแก้ปัญหา (Needs Solution)

กล่าวโดยสรุป ประเภทของความต้องการจำเป็น มีการแบ่งไว้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้วิจัยว่าต้องการข้อมูลประเภทใด ซึ่งจะช่วยในการออกแบบการวิจัยและการเก็บข้อมูลได้ตรงตามความต้องการหรือจุดมุ่งหมายในการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การประเมินความต้องการจำเป็น เป็นการวางแผนการดำเนินงานเพื่อจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องจำเป็น มีนักวิชาการได้จำแนกขั้นตอนการประเมินไว้ดังนี้

มยุรีย์ เขียวฉะอ่อน (2541) ได้จำแนกขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นให้ชัดเจนโดยขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กัน
2. ออกแบบประเมินความต้องการจำเป็น โดยทำการกำหนดรายการที่จะศึกษาให้ชัดเจนซึ่งรวมถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะในการศึกษา ขอบเขตเนื้อหาของความต้องการจำเป็นที่จะประเมินและชนิดของความต้องการจำเป็นที่ต้องการจำแนก จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและตรงเป้าหมายจะนำไปสู่การเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการรายงานผลที่ดี ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลอาจรวมถึงการจัดการเรื่อง การสำรวจ การสัมภาษณ์ และการจัดลำดับ
3. ประเมินความต้องการจำเป็นโดยการหาความแตกต่างระหว่างสถานะที่เป็นเป้าหมายกับสถานะที่เป็นจริง จากนั้นจึงศึกษาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่างซึ่งเป็นปัญหา
4. จัดลำดับความต้องการจำเป็นหรือการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาซึ่งควรทำในรูปแบบของความจำเป็นสูงสุดและต่ำสุด โดยการวางขั้นตอนการเชิงปริมาณเพื่อจัดลำดับความสำคัญรวมทั้งการจัดหมวดหมู่ของความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถใช้ในการวางแผนปฏิบัติการได้
5. การรายงานผลและการใช้ผล ผลที่ได้จากการประเมินความต้องการจำเป็นจะทำให้เราทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องแก้ไข ทำให้เราสามารถกำหนดเป้าหมายของโครงการหรือการวางแผนโครงการต่าง ๆ ตลอดจนสามารถตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งคุณลักษณะเฉพาะประการหนึ่ง ของการ

ประเมินความต้องการจำเป็น คือ การใช้ผลเพื่อการวางแผน การแก้ปัญหา การกำหนดเกณฑ์ สำหรับการวัดผลสัมฤทธิ์ หรือการยกระดับมาตรฐานและการตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ดังนั้น ในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคือ การนำผลที่ค้นพบไปใช้ให้เกิดประโยชน์ การใช้ประโยชน์จากการศึกษา การประเมินความต้องการจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่จำกัด คือ สามารถส่งข่าวสารไปยังผู้รับสารได้เหมาะสมในช่วงเวลาที่มีอยู่

สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ได้จำแนกขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

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

นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2548) ยังได้สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นจากนักวิชาการด้านการประเมินไว้ โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ

1. ระยะแรก เป็นระยะก่อนการประเมินประกอบด้วยขั้นตอนการเตรียมการมีการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการจะให้เกิด กำหนดกลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการประเมินความต้องการจำเป็น กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินความต้องการจำเป็น และขั้นการออกแบบการประเมิน เกี่ยวข้องกับการกำหนดนิยามประเภท ขอบข่ายของการประเมินความต้องการจำเป็น การวางแผนงานด้านทรัพยากรค่าใช้จ่าย และระยะในการดำเนินงาน
2. ระยะที่สอง เป็นระยะระหว่างการประเมิน มีการกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
3. ระยะที่สาม ระยะหลังการประเมิน มีการนำผลไปใช้ประโยชน์ การเสนอผลหรือรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ กำหนดแนวทางการแก้ไขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็น ในขั้นของการนำผลไปใช้ประโยชน์นี้

แนวคิดของ Witkins และ Altschuld จะแตกต่างจากแนวคิดอื่นตรงที่มีการนำเสนอให้มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อขจัดปัญหาที่เกิดจากความต้องการจำเป็นมิได้หยุดแค่ขั้นการกำหนด

ทางเลือกในการแก้ไขปัญหาเท่านั้นแต่ต้องวางแผนว่าจะนำเอาแนวทางที่กำหนดไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างไร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

กล่าวโดยสรุป การประเมินความต้องการจำเป็น มีขั้นตอนการดำเนินงานเหมือนกับการวิจัยโดยทั่วไป กล่าวคือ มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย กรอบการวิจัย ประเมินความต้องการจำเป็นเทคนิควิธีการในการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำรายงานผล ถ้าในขั้นตอนสุดท้ายมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่อไป

#### การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2548) กล่าวว่า การจัดลำดับความสำคัญ (Priority Setting) ของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและการกำหนดแนวทางแก้ไข ปัญหา ซึ่งจะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น เป็นการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ (Sort) ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย จะช่วยให้ผู้ประเมินความต้องการจำเป็นทราบถึงความต้องการจำเป็น หรือปัญหาที่แท้จริงที่ควรได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนก่อนปัญหาอื่นซึ่งวิธีที่ใช้จัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน ผู้ประเมินจะต้องเลือกใช้และดำเนินการด้วยความระมัดระวังภายในระยะเวลาและทรัพยากรที่จำกัด วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นมีหลายวิธีแต่ละวิธีจะแตกต่างกัน ออกไปแต่วิธีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Modified Priority Needs Index (PNI Modified) ซึ่งสูตรในการคำนวณคือ  $(PNI\ Modified) = I-D/D$  โดยการหาค่าผลต่างของ (I-D) หารด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาดของความจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่องกว้างมากเกินไปและให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐานในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม

#### การสนทนากลุ่ม

ความหมายของการสนทนากลุ่ม

(Morgan, 2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กลุ่ม และมีความสำคัญที่ใช้ในการแยกแยะระหว่างของมากกว่าสองสิ่ง การสัมภาษณ์กลุ่มเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์บุคคลในเวลาเดียวกัน โดยเน้นคำถามและการตอบสนองกันระหว่างผู้วิจัย และกลุ่มในการสนทนา อย่างไรก็ตามการจัดสนทนากลุ่มต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายในกลุ่ม บนพื้นฐานของประเด็นที่ผู้วิจัยได้เสนอ

ชาย โพธิ์สิตา (2547) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่ม คือ กลุ่มคนที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อการสนทนา หรืออภิปรายกัน โดยมีจุดหมายเจาะจงหาข้อมูลที่ถูกตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุด ตรงตามจุดมุ่งหมายการศึกษาโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ต่อกันของสมาชิกในวงสนทนากลุ่ม

รัตนะ บัวสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม หมายถึง การให้กลุ่มบุคคลหนึ่งที่เป็นนักวิจัยคัดเลือกมาทำการสนทนาโต้ตอบแสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ กลุ่มบุคคลที่สนทนากันนั้นมิได้เกิดขึ้นเองตามปกติแต่จะเป็นกลุ่มบุคคลที่นักวิจัยคัดเลือกให้มาร่วมสนทนาโดยพิจารณาว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีความรู้และความสามารถแสดงความคิดเห็นประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยต้องการให้มีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบกันและกันตามประเด็น

กล่าวโดยสรุป การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นรูปแบบการสัมภาษณ์ในลักษณะของการจัดประชุม โดยมีผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาประเด็น หรือหัวข้อเฉพาะในการหาแนวทางการพัฒนาหรือหาคำตอบ มีจุดหมายเจาะจงหาข้อมูลที่ถูกตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดีที่สุดและเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

องค์ประกอบในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม ไว้ดังนี้

1. บุคคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)

- 1.1 รู้ถึงความต้องการ หรือเป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
- 1.2 มีบุคลิกภาพดี
- 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
- 1.4 สามารถแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าได้
- 1.5 สามารถพูด หรือ ใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี

2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

- 2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
- 2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
- 2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึกข้อมูล
- 2.4 ควบคุมประเด็น และจังหวะของการสนทนา และเวลา
- 2.5 ทำตัวเสมือนผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น) ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
- 2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ
- 2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และท่าที

## 2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

### 3. ผู้จัดบันทึกการสนทนา (Notetaker/Recorder)

3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจดบันทึก และการสังเกตพฤติกรรม

3.2 จดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกต และตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)

3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง

3.4 ข้อควรระวัง ต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย

4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/ Caretaker) จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อมจัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนา และผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนาพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide) เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัยควรมีประมาณ 6-10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไร เกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร”

6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments) เครื่องบันทึกเสียง และอุปกรณ์ควรมีสำรองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุด บันทึก และดินสอ

7. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา (Screening Form) ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หรือ อยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment & Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

### ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

นางนภัส คู่วรัญญู เทียงกมล (2551) ได้เสนอขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม มีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การเตรียมการประชุมการอภิปรายกลุ่ม (Preparing for Session)

1.1 ระบุวัตถุประสงค์หลักของการประชุม

1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถามอย่างระมัดระวัง

1.3 วางแผนการประชุมกลุ่ม

1.4 เตรียมเชิญสมาชิกที่มีศักยภาพ (Call Potential Members) และติดตามการเชิญด้วยการแจ้งเกี่ยวกับวาระการประชุม เวลาที่ใช้ประชุม และรายการคำถามที่จะอภิปรายกันในกลุ่ม จัดเตรียมสาเนาวาระการประชุมสำหรับสมาชิกทุกคน และแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำในการประชุม

1.5 ประมาณ 3 วันก่อนมีการประชุม โทรศัพท์เตือนสมาชิกให้เข้าประชุมตามวันนัดหมายการประชุม

## 2. การพัฒนาคำถาม (Developing Questions)

2.1 พัฒนาประมาณ 5–6 คำถามการประชุมอย่างน้อยใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมงครึ่งสำหรับการถามคำถาม ประมาณ 5–6 คำถาม สำหรับสมาชิกกลุ่มที่มีประมาณ 6–10 ดังกล่าว

2.2 ผู้ดำเนินการกระบวนการกลุ่มต้องถามตนเองเสมอว่า ปัญหาอะไรที่ต้องการรู้หรือมีความต้องการอะไรที่ต้องการรู้ ที่ต้องการจะเก็บรวบรวมระหว่างการประชุมกลุ่ม

2.3 การประชุมกลุ่ม เป็นพื้นฐานของการสัมภาษณ์ทวิคูณ (Multiple Interviews) ดังนั้น จึงมีแนวทางหลายแนวทางในการนำการประชุมกลุ่มที่มีพื้นฐานที่เหมือนกันหลายประการในการนำการสัมภาษณ์กลุ่มหรืออภิปรายกลุ่ม

## 3. การวางแผนการประชุม (Planning the Session)

3.1 การจัดตารางที่วางแผนการประชุม (Scheduling)

3.2 เตรียมอาหารว่าง (Setting and Refreshments) ดำเนินการประชุมในห้อง Conference Room

3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น โดยคำนึงถึงกฎพื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่ต้องการทำให้เข้าใกล้คำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้

3.4 ระเบียบวาระการประชุม (Agenda)

3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม (Membership)

3.6 วางแผนบันทึกการประชุม

## 4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the Session)

4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวกคือรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมายของการประชุม

4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุมและผู้ช่วยหากจำเป็นต้องมี

4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการบันทึกการประชุม

4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม

4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามที่จะกล่าว และเคารพในความคิดเห็นสมาชิก

4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจน และสมาชิกเพิ่มเติมแก้ไขได้

4.7 สมาชิกในการสนทนากลุ่มต้องเคารพศักดิ์ศรี ความคิดสมาชิกอื่น

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม

5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป (ถ้ามี)

5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัดในการจัดบันทึกที่ทำไว้แล้ว

5.3 เขียนการสังเกตที่ได้จากระหว่างการประชุม

รัทธนะ บัวสนธ์ (2551) ได้เสนอขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ไว้ดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การสนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้น ก็จะเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ที่มีไข่เหมาคำตอบได้ในเชิงตัวเลข ปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการคำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน

2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย

3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย

4. คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบ และสอบถามความสมัครใจ ยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวก ในการเดินทางไปยังสถานที่จัดการสนทนา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป

5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุย และขออนุญาตบันทึกเทปหรือวีดีโอการสนทนาตามความจำเป็นต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนาจนสิ้นสุดกระบวนการ นักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม

6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควรถอดเทปการสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึกแทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนา

ไปทำการวิเคราะห์ตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา

7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมาปัญหาของการวิจัยจนกระทั่งการสรุปอภิปราย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การสนทนากลุ่มเป็นกระบวนการประชุมเชิงวิชาการที่เริ่มจากการกำหนดปัญหาที่จะสนทนาหรือวัตถุประสงค์หลักของการประชุมร่วมกัน มีการกำหนดและสรรหาผู้เชี่ยวชาญ เข้าร่วมประชุม มีการวางแผนการประชุมกลุ่มร่วมกัน เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการสอบถามบุคคลในกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็น ความเชื่อ ทศนคติ หรือแนวคิด โดยคำถามจะถูกถามในรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์แบบต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมมีโอกาสพูดคุยและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระระหว่างผู้ร่วมวิจัยหรือผู้เข้าร่วมด้วยกันเอง โดยในขณะเดียวกันผู้ทำวิจัยทำการจดบันทึกการสนทนาที่เกิดขึ้น และสรุปผลการประชุม โดยการสนทนากลุ่มจำเป็นต้องคัดเลือกกลุ่มอย่างเหมาะสมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความถูกต้องสอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด

### **บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**

#### **บทบาทหน้าที่**

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2560 ข้อ 5 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 134 ตอนพิเศษ 295 ง. วันที่ 29 พฤศจิกายน 2560) ข้อ 5 ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 (ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 135 ตอนพิเศษ 218 ง. วันที่ 7 กันยายน 2561) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
12. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร แบ่งเป็น 9 กลุ่มและ 1 หน่วย ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มนโยบายและแผน 3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 5) กลุ่มบริหารงานบุคคล 6) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 7) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา 8) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 9) หน่วยตรวจสอบภายใน 10) กลุ่มกฎหมายและคดี  
ทิศทางการจัดการศึกษา

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจ เป็นกรอบการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการยกระดับคุณภาพการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร พันธกิจและเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์

“การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน สร้างองค์กรคุณภาพ ยึดหลักธรรมาภิบาล และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน”

### ค่านิยม

- การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน: มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานขั้นพื้นฐาน  
ปฐมวัย

### มาตรฐานหลักสูตร

- สร้างองค์รคุณภาพ: 4M (คน เงิน วัสดุ การจัดการ)
- ยึดหลักธรรมาภิบาล: ยึด 6 ประการ (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความคุ้มค่า)
- ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: 2 เงื่อนไข (ความรู้ คู่คุณธรรม) 3 หลักการ (พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน) 4 มิติ (ด้านวัตถุ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม)
- สู่สังคมอนาคตที่ยั่งยืน: Thailand 4.0 คุณลักษณะของคนในศตวรรษที่ 21

### พันธกิจ

1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
3. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีทักษะที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
4. ส่งเสริมพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน สู่ความเป็นมืออาชีพ
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการ แบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
6. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
7. พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาของเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่เหมาะสมตามบริบทของพื้นที่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกช่วงวัย เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (3R 8C) มีสุขภาพที่เหมาะสมตามวัย มีความสามารถในการพึ่งตนเองเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม
2. นักเรียนที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ ผู้ด้อยโอกาส ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และมีคุณภาพ พร้อมก้าวสู่สากลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร

4. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีทักษะการจัดการที่หลากหลาย เป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

5. สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารงาน และการจัดการเรียนรู้ ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียตามแนวทาง 5S Model

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร มีการบริหารงานเชิงบูรณาการ ใช้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) บนพื้นฐานของการวิจัย เพื่อพัฒนาขับเคลื่อนคุณภาพกำกับติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ให้เกิดการกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ด้วยหลักความคุ้มค่า บนพื้นฐานของหลักนิติธรรม คุณธรรม มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน โปร่งใส ตรวจสอบได้ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงบประมาณ

8. ส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

9. มีรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

10. ผู้เรียนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดมุกดาหาร มีคุณภาพ เพื่อสร้างควมมั่นคงของประเทศในระยะยาว

#### แนวทางการบริหารจัดการศึกษาที่ผ่านมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร จำเป็นจะต้องปรับกระบวนทัศน์ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง การแข่งขันในเวทีโลกที่เป็นภารกิจท้าทายและมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเร่งพัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพ และสมรรถภาพ ให้มีความพร้อม ความสามารถในการอ่าน เขียน คิด คำนวณ คิดวิเคราะห์ตลอดจน ความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร รับนโยบายตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้ 1) ด้านการเข้าถึงการศึกษา 2) ด้านความเท่าเทียม 3) ด้านคุณภาพ 4) ด้านการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง 5) ด้านประสิทธิภาพ ด้วยเป้าหมายการจัดการศึกษาที่ดี

การบริหารจัดการเชิงพื้นที่บนบริบทเชิงพื้นที่จังหวัดมุกดาหาร ที่มีความเจริญเติบโต ทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม และภาคการท่องเที่ยว อย่างสมดุล ด้วยรูปแบบ (Model) การพัฒนาศูนย์โรงเรียนคุณภาพ (5M MODEL ROAD TO MUKDAHAN 99) รวมถึงคลังครูมุกดาหาร

ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา “จับมือสานพลัง ก้าวสู่เป้าหมาย 99” โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างขีดสมรรถนะการใช้ความสามารถและศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้สูงสุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนซึ่งเป็นผลผลิตของการจัดการศึกษาได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามศักยภาพอย่างเท่าเทียมกัน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร, 2563)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ศิริพร ณะสมบูรณ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 และ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 โดยศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายคือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ปีการศึกษา 2551 จำนวน 234 คน โดยดำเนินการศึกษาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและระยะที่ 2 เป็นการจัดสนทนากลุ่ม ผลการศึกษา พบว่า สภาพการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 4 ด้านโดยภาพรวม มีการปฏิบัติจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ด้านการเรียนการสอนและด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนตามลำดับ ส่วนปัญหาของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 4 ด้าน มีปัญหาในระดับปานกลางโดยเรียงลำดับปัญหาจากมากที่สุดไปหาน้อยสุด คือ ด้านความพร้อมเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุน ด้านการเรียนการสอนด้านการบริหารจัดการและ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามลำดับแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กคือ 1) ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มีรูปแบบการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ แบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ 2) มีรูปแบบการประเมินผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ 3) มีแผนของงบประมาณพิเศษที่สนับสนุนชัดเจน 4) มีโครงสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้จริง

ทวี วาจาสัตย์ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำข้อมูลที่ได้มา

พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กลุ่มประชากรคือ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 106 คน และครูโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 จำนวน 597 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มี 3 ชนิด ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบบันทึกข้อมูล และแบบประเมินความสำเร็จของการทดลองใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาวิจัย การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาก่อนการพัฒนา ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กยังไม่มีระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างชัดเจน แต่ละคนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะการทำงานแตกต่างกัน มีการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยใช้ระบบหรือรูปแบบที่แตกต่างกันไป ตามความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคลซึ่งยังไม่เป็นระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็กอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน 2. ผลของการพัฒนาระบบโดยการสร้างระบบจากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการประชุมปฏิบัติการวิพากษ์ระบบ เสนอขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ และทั้ง 7 องค์ประกอบ จะมีบริบทในการบริหารจัดการที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ตามสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์กับองค์กรชุมชนทุกภาคส่วน และความท้าทายจะเป็นปัจจัยสัมพันธ์ต่อทุกขั้นตอนของระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

สมกิต บุญยโพธิ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา (2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ของครู (3) การวางแผนกลยุทธ์ (4) การบริหารทรัพยากรบุคคล (5) กระบวนการบริหารจัดการ (6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน โดยองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลทางตรงต่อความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ การวางแผนกลยุทธ์ และ กระบวนการบริหารจัดการ

วารสารณ์ เกิดผลมาก (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยการบริหารกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .054) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ด้านโรงเรียนด้านครูและบุคลากรอื่น ๆ ด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ และปัจจัยด้านนักเรียน ไม่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ

สุรียา หัวหาญ (2558) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แหล่งเรียนรู้ การบริหารจัดการ เครือข่ายร่วมพัฒนา และการพัฒนาระบบสารสนเทศ และรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย และได้เสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้ 1. ควรศึกษาวิจัยในการนำรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาไปทดลองใช้ในการบริหารงานสถานศึกษา เพื่อสรุปภาพรวมของรูปแบบและความถูกต้องเหมาะสมของแต่ละองค์ประกอบ 2. ควรศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ได้ในภาพรวมหรือแต่ละองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการบริหารของสถานศึกษา

ณัฐมนต์ ชาญเชิงคำ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการยกระดับผลสัมฤทธิ์

ทางการเรียน องค์ประกอบที่ 2 ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์ประกอบที่ 3 ด้านการวางแผนกลยุทธ์ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการพัฒนาศักยภาพครู องค์ประกอบที่ 5 ด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา องค์ประกอบที่ 6 ด้านการควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ องค์ประกอบทุกองค์ประกอบที่ได้มานั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษานั้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้นผู้บริหารคือกลไกที่สำคัญการกำหนดทิศทางจัดการบริหารจัดการสถานศึกษา และในการบวนการบริหารนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง กำหนดเป้าหมาย ในการจัดการศึกษา มาตรการด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และในกระบวนการทำงานนั้นย่อมต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงควมมีคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ

จิตราภรณ์ สามไชย (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและหาแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่ำสุดคือ ด้านการนำองค์กร รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ ตามลำดับ แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 คือ 1) ควรวางแผนกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 2) ควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ 3) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ควรรวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องชัดเจนและเข้าถึงได้สะดวก 5) ควรจัดทำเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและยุติธรรม 6) ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจและแผนปฏิบัติการ 7) ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ

อร่าม วัฒนะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การพัฒนาบุคลากร

### งานวิจัยต่างประเทศ

Griffiths (1956) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดโครงสร้างโรงเรียนขนาดเล็กที่จัดโครงสร้างทางการบริหารซ่อนอยู่ในโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ ว่าโรงเรียนขนาดเล็กนี้ จะดำเนินการได้ดีถ้าดำเนินการตามขั้นตอน 8 ขั้นตอน คือ (1) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (2) ให้โรงเรียนได้มีโอกาสในการสรรหาครูด้วยตนเอง (3) เน้นหลักสูตรเกี่ยวกับการเตรียมตัวครูและเตรียมการเรียนการสอน (4) เน้นการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเนื้อหาที่หลากหลาย (5) จัดตารางการเรียนการสอนแบบยืดหยุ่นตามกิจกรรมการเรียนการสอน (6) ครูจัดการเรียนการสอนโดยการคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียน (7) ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน (8) การวัดและการประเมินผลดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเน้นที่ผลลัพธ์ที่เกิดกับตัวนักเรียน

Reezigt & Creemers (2005) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาในโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศในแถบยุโรปภายใต้โครงการที่มีชื่อว่า “Effective School Improvement Project” (ESI) หรือ “โครงการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ” โครงการดังกล่าวได้พัฒนากรอบแนวคิดมาจากการบูรณาการการศึกษาวิจัย ใน 2 ด้าน ได้แก่ (1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน (school effectiveness) เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาคำตอบว่า “อะไร” และ “ทำไม” ที่ทำให้การทำกิจกรรมทางการศึกษาต่าง ๆ ดำเนินไปได้ด้วยดีและราบรื่น และ (2) การพัฒนาโรงเรียน (school improvement) เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการปฏิบัติและการดำเนินงานตามนโยบายต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนาเพื่อ ต้องการเห็น ความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ทั้งนี้ความเชื่อมโยงระหว่างความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน คือ การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนมาใช้ในการอธิบายและให้ข้อมูลเชิงลึกที่จะนำไปช่วยพัฒนาโรงเรียน ซึ่งความเชื่อมโยงของแนวคิดทั้งสองจะเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเพื่อการพัฒนาโรงเรียน

Eva Dhimitri & และคณะ (2012) ได้ศึกษาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในรัฐบาลท้องถิ่นแอลเบเนีย : กรณีศึกษาเขตเทศบาลเมืองคอกา วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อประเมินภาพรวมในสถานการณ์ของรัฐบาลท้องถิ่น ด้านการดำเนินงานในอนาคตในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่า การมีความความรู้ที่ดีในการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจในการทำงานที่ตอบสนองระดับความพร้อมในการทำงาน ขณะที่การพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็น การสนับสนุนการทำงานของพนักงานและสมาชิกสภา แผนกลยุทธ์คือเครื่องมือการบริหารจัดการ การพัฒนาและการนำแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำองค์กร และการบริหารที่น้อยลง คุณสมบัติของการบริหารคือ การทำสัญญาที่สำคัญกับลูกจ้างแม้ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน การประสานงานเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การประเมินผลเป็นเครื่องมือแบบใหม่ที่สามารถเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์แผนการทำงานเป็นการพัฒนาระบบการทำงานใหม่มีคุณภาพมากขึ้น

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สถานศึกษาทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาของรัฐ สถานศึกษาเอกชน หรือสถานศึกษาต่างประเทศ ต่างก็มีจุดเน้นในการพัฒนาสถานศึกษาตามบริบทของตนเองและเกณฑ์คุณภาพต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนเพื่อให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศนั้นต้องมีปัจจัยองค์ประกอบหลัก และอาศัยยุทธศาสตร์วิธีการบริหารสถานศึกษาหลายๆ ด้าน ทั้งด้านบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านอาคารสถานที่และปัจจัยอื่น ๆ ในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทั้งสิ้น องค์ประกอบทุกตัวเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาคุณภาพการศึกษา การที่สถานศึกษาจะก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทุก ๆ ด้าน ต้องเข้าใจการนำองค์กร บริบทขององค์กรของตนเอง และขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เหมาะสมเพื่อให้องค์กรของตนเองไปสู่เป้าหมายสูงสุดบนพื้นฐานของแนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

พจนานุกรมศัพท์โต ชีเว

### บทที่ 3

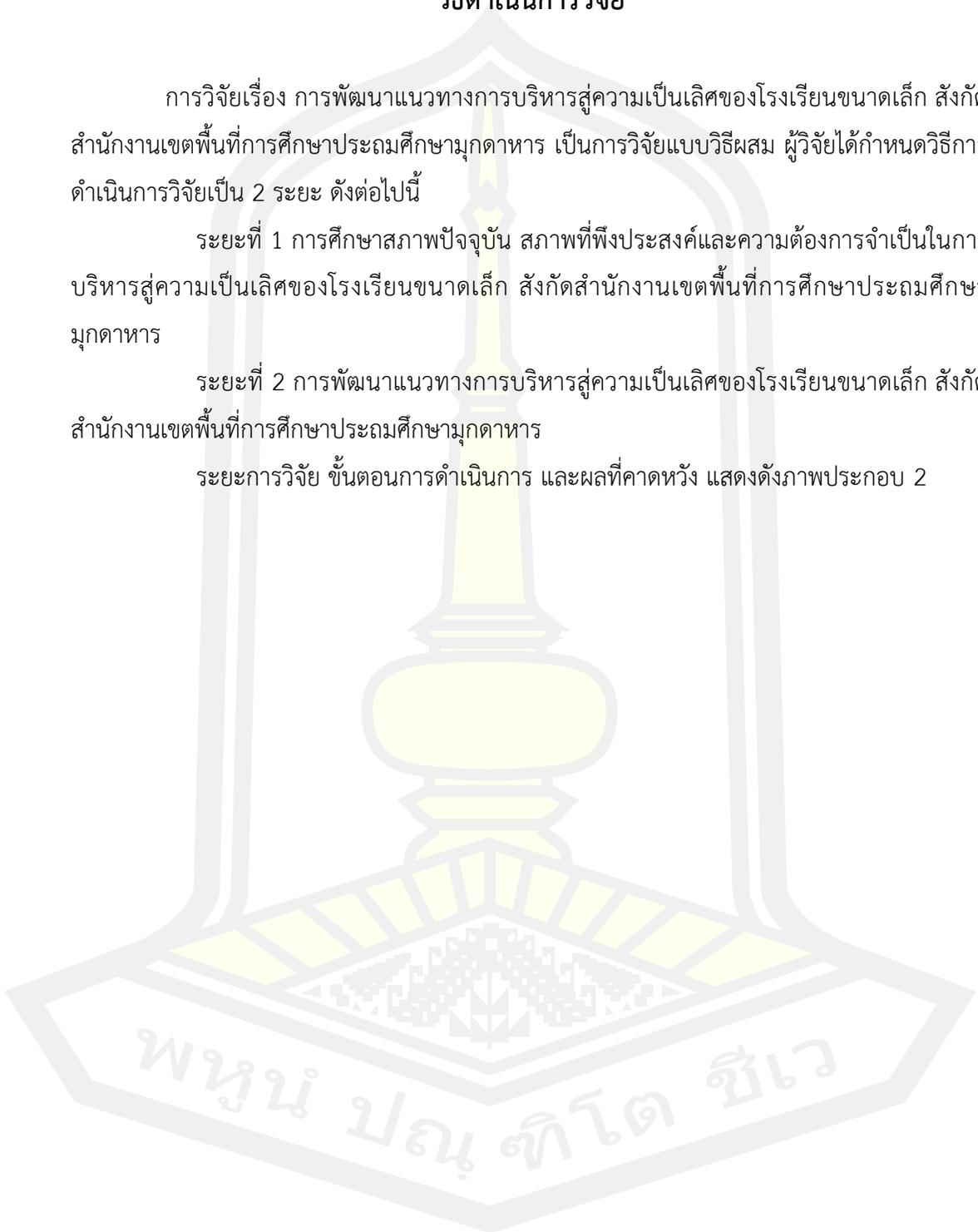
#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เป็นการศึกษาแบบวิธีผสม ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

ระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง แสดงดังภาพประกอบ 2





ภาพประกอบ 2 แสดงระยะการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และผลที่คาดหวัง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

### **ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร**

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีรายละเอียดดังนี้

#### **1. ขั้นตอนการดำเนินการ**

1.1 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.2 การสังเคราะห์ข้อมูลจากข้อ 1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบ และตัวชี้วัดของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.3 นำองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่ได้ มาสร้างแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

1.5 วิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Modified Priority Needs Index : PNI<sub>modified</sub>) นำผลที่ได้ไปใช้พัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

#### **2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

2.1 ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2564 ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 125 คน และครูจำนวน 915 คน รวมประชากรทั้งสิ้น 1,040 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ปีการศึกษา 2564 จำนวน 285 คน โดยเปิดตารางของ Krejcie and Morgan (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95 % และระดับความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่

2.3 กำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างตามสถานภาพของประชากร โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร	125	80
ครูผู้สอน	915	205
รวม	1,040	285

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 ได้แก่ แบบสอบถามสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลของโรงเรียน ลักษณะเป็นข้อคำถาม แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของ (Likert' Rating Scale) โดยกำหนดเกณฑ์ระดับคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน / สภาพที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

#### 3.2 วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสอบถามประเภทต่าง ๆ จากหนังสือการวิจัยเบื้องต้น (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และศึกษาแบบสอบถามงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมกำหนดรูปแบบ และขอบเขตของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.3 นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เนื้อหาให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัย รวมถึงศึกษาองค์ประกอบประเด็นเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

3.2.4 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ตรวจสอบความถูกต้อง ครอบคลุมคุณลักษณะที่ต้องการวัด การใช้ภาษาที่ชัดเจน แล้วปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อนเสนอให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง

### 3.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

3.3.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3.3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษาที่ใช้ (Wording) โดยผู้เชี่ยวชาญมีเกณฑ์คุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการบริหาร จำนวน 2 คน
2. ศึกษานิเทศก์ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการพัฒนาหลักสูตร จำนวน 2 คน
3. ศึกษานิเทศก์ซึ่งมีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาโทด้านการวิจัยและวัดผลการศึกษา จำนวน 1 คน

โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ประกอบด้วย

1) นายยุทธนา ผิวขำ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านกกไฮ โนนน้ำคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

2) นางสาวบรรพันธ์ แสนโสม วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้านกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

3) นางสาวบุญโรม ดอมโธสง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

4) ดร.กิ่งแก้ว ภูทองเงิน วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาหลักสูตรและการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพลบุรี

5) ดร.พิไลวรรณ วัลย์สุข วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุสิตบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพลบุรี

3.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์หาค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.80 – 1.00

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำไปทดลองใช้เพื่อหาคุณภาพของแบบสอบถาม โดยนำไปลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการวิจัย และไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพลบุรี จำนวน 40 คน คิดเป็นสัดส่วนผู้บริหาร 20 คน ครูผู้สอน 20 คน เพื่อหาความเที่ยงของเครื่องมือและหาคุณภาพแบบสอบถาม

3.3.5 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .20 ขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.3.6 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) โดยมีความเชื่อมั่น 0.93

3.3.7 ผู้วิจัยปรับปรุงแบบสอบถามหลังทดลองใช้อีกครั้ง แล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำก่อนนำไปจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยทำบันทึกข้อความเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพลบุรี เพื่อขออนุญาตและอำนวยความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพลบุรี

4.2 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลไปยังสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงวิทยาคมที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

4.3 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จัดส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยช่องทางไปรษณีย์ (โดยผู้วิจัยมอบซองติดแสตมป์ที่เจ้าหน้าที่ของสังกัดคืนมายังผู้วิจัย) และจัดทำแบบสอบถามในรูปแบบ Google form ผ่านช่องทางออนไลน์และช่องทางเว็บไซต์ระบบรับส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงวิทยาคม เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังปฏิบัติตามมาตรการควบคุมและเฝ้าระวังสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

#### 5. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถาม ดังนี้

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

5.1.1 วิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

5.1.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงวิทยาคม โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

5.2 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารโดยนำค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ค่าดัชนีจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น คำนวณโดยใช้สูตร ดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2548)

$$\text{ค่า PNI}_{\text{modified}} = (I-D)/D$$

ค่า PNI <sub>modified</sub>	หมายถึง	ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น
I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

## 6. สถิติที่ใช้

### 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดัชนีความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) การตรวจสอบความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยการใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

สถิติพื้นฐาน ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

## ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ขั้นตอนดำเนินการ

1.1 ศึกษา Best Practices เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

1.1.1 เป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินภายนอกรอบที่ 3 ในระดับดีขึ้นไป

1.1.2 เป็นโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านวิชาการที่เป็นที่ยอมรับ เช่น ได้รับรางวัลทรงคุณค่า Obec Awards

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คนและครูผู้สอนจำนวน 1 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน จาก 3 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 6 คน

1.2 ยกร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

1.3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้นจำนวน 9 คน

1.4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกลุ่มผู้ใช้ คือ ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

2. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารสถานศึกษา และ ครูผู้สอน ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1 มีวุฒิทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท/ปริญญาเอก ด้านการศึกษา

2.2 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างน้อย 10 ปี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก มาใช้เป็นข้อสัมภาษณ์เพื่อนำมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ตามแนวทางแบบสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้แต่ละประเด็นคำถาม

แบบประเมินเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการยืนยันความเหมาะสมความเป็นไปได้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนขนาดเล็ก มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

5 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับมาก

3 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อย

1 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิเขียนข้อเสนอแนะและประเด็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ปรับปรุงแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### 3.2 วิธีดำเนินการสร้างเครื่องมือ

3.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

3.2.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบประเมินและออกแบบประเมิน

3.2.3 ร่างแบบประเมินโดยใช้ประเด็นสำคัญของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ได้จากการศึกษามาเป็นกรอบการสร้าง

3.2.4 นำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงตามคำแนะนำ

3.2.5 นำแบบประเมินที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) พิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Congruence) โดยผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ขึ้นไป

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล

4.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบยืนยันแนวทางด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) และประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

4.3 กำหนดนัดหมายวันเวลาและขอสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ผู้วิจัยทำการจัดบันทึกด้วยตนเอง

### 5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบประเมินทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบจากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

5.1 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยการนำค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์เทียบกับสภาพปัจจุบันแล้วหารด้วยสภาพที่พึงประสงค์

5.2 ตรวจสอบให้คะแนนการประเมินความเหมาะสมแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครโดยใช้วิธีการหามาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เกณฑ์การให้คะแนนตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) กำหนดไว้ดังนี้

5 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับมาก

3 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับปานกลาง

2 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อย

1 หมายถึง ตรวจสอบความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ ระดับน้อยที่สุด

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยระดับความเหมาะสม/ความเป็นไปได้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง แนวทางมีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป คือมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

5.3 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.4 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมพัทธ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยการสรุปและนำเสนอโดยการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และใช้สถิติพื้นฐานหาค่าสถิติพื้นฐาน ดังนี้

6.1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

6.2 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
D (Degree of Success)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน
I (Important)	แทน	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
$PNI_{modified}$	แทน	ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเป็น 2 ระยะ ตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร สามารถจำแนกผลการศึกษาได้ 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สามารถจำแนกผลการศึกษาได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน

ตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ดังนี้

จากข้อมูลแบบสอบถามออนไลน์ที่มีการตอบกลับ จำนวน 254 คน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 72 คน และครู จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 88.35 แสดงดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ประเภทของข้อมูล	จำนวน (n = 254)	
		จำนวน	ร้อยละ
1	<b>เพศ</b>		
	1.1 ชาย	117	46.063
	1.2 หญิง	137	53.937
2	<b>ตำแหน่ง</b>		
	2.1 ผู้บริหาร	72	28.346
	2.2 ครู	182	71.654
3	<b>ระดับการศึกษา</b>		
	3.1 ปริญญาตรี	143	56.299
	3.2 ปริญญาโท	106	41.732
	3.2 ปริญญาเอก	5	1.969
4	<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
	4.1 1 – 5 ปี	54	21.260
	4.2 6 – 9 ปี	84	33.071
	4.3 10 – 15 ปี	68	26.772
	4.4 15 ปีขึ้นไป	48	18.897

จากตาราง 3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จากแบบสอบถามออนไลน์ จำนวนทั้งหมด 285 คน มีการตอบกลับ จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 88.35 จำแนกตามเพศ พบว่าเป็นเพศชาย จำนวน 117 คน (ร้อยละ 46.063) และเพศหญิง จำนวน 137 คน (ร้อยละ 53.937) ตำแหน่งทางการศึกษา พบว่า เป็นผู้บริหาร จำนวน 72 คน (ร้อยละ 28.346) และครู จำนวน 182 คน (ร้อยละ 71.654) ระดับการศึกษาส่วนมากปริญญาตรี จำนวน 143 คน (ร้อยละ 56.299) ประสบการณ์ในการทำงานส่วนมากมีประสบการณ์ตั้งแต่ 6 – 9 ปี จำนวน 84 คน (ร้อยละ 33.071)

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร แสดงดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร โดยรวม และรายด้าน

การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การนำองค์กร	2.85	0.19	ปานกลาง	4.98	0.06	มากที่สุด	0.747	2
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.84	0.18	ปานกลาง	4.97	0.09	มากที่สุด	0.750	1
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน	2.85	0.20	ปานกลาง	4.95	0.09	มากที่สุด	0.737	3
4. การมุ่งเน้นบุคลากร	2.87	0.15	ปานกลาง	4.95	0.11	มากที่สุด	0.725	5
5. กระบวนการดำเนินการ	2.86	0.16	ปานกลาง	4.96	0.09	มากที่สุด	0.734	4
6. การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	2.89	0.10	ปานกลาง	4.97	0.11	มากที่สุด	0.720	6
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ	2.88	0.10	ปานกลาง	4.94	0.19	มากที่สุด	0.715	7
<b>โดยรวม</b>	<b>2.86</b>	<b>0.05</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.96</b>	<b>0.04</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>0.630</b>	<b>-</b>

จากตาราง 4 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D. = 0.05) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.04) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) พบว่า เรียงลำดับความ  
 ต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำองค์กร ด้านการมุ่งเน้น  
 ผู้เรียน ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการ  
 จัดการความรู้ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี  
 ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน  
 ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ด้านการนำองค์กร  
 โดยรวมและรายชื่อ

การนำองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของ สถานศึกษาที่ชัดเจน	2.90	0.304	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.710	5
2. มีการสื่อสาร สร้างความ เข้าใจในทิศทางของ สถานศึกษา	2.93	0.257	ปานกลาง	4.95	0.213	มากที่สุด	0.689	6
3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดี ในการปฏิบัติงานของ สถานศึกษา	2.87	0.341	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.728	4
4. ผู้บริหารมีการประพฤติ ตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้ง ด้านบุคลิกภาพและการ ปฏิบัติงาน	2.76	0.426	ปานกลาง	4.92	0.270	มากที่สุด	0.782	1
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับความรับผิดชอบต่อ สังคมโดยคำนึงถึงผล กระทบในเชิงลบต่อสังคม	2.83	0.379	ปานกลาง	4.98	0.125	มากที่สุด	0.760	3

ตาราง 5 (ต่อ)

การนำองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	2.82	0.566	ปานกลาง	4.98	0.125	มากที่สุด	0.766	2
โดยรวม	2.85	0.186	ปานกลาง	4.97	0.587	มากที่สุด		

จากตาราง 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการนำองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ , S.D. = 0.186) พิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.93$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน ( $\bar{X} = 2.90$ ) มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.87$ ) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม ( $\bar{X} = 2.83$ ) มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 2.82$ ) และผู้บริหารมีการประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.76$ ) ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.97$ , S.D. = 0.587) พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม / มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 4.98$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน / มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.96$ ) มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.95$ ) และสุดท้ายผู้บริหารมีการประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.92$ )

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารมีการประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน (0.782) รองลงมาคือ มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (0.766) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม (0.760) มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา (0.728) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน (0.710) และมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา (0.689) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์ โดยรวมและรายข้อ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	2.85	0.375	ปานกลาง	4.98	0.125	มากที่สุด	0.747	3
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	2.89	0.309	ปานกลาง	4.98	0.125	มากที่สุด	0.723	5
3. กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	2.85	0.353	ปานกลาง	4.98	0.125	มากที่สุด	0.747	3
4. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ	2.80	0.433	ปานกลาง	4.92	0.270	มากที่สุด	0.757	1

ตาราง 6 (ต่อ)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง	2.84	0.369	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.746	4
6. ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา	2.83	0.535	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.753	2
<b>โดยรวม</b>	<b>2.84</b>	<b>0.181</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.96</b>	<b>0.085</b>	<b>มากที่สุด</b>		

จากตาราง 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.84$ ) พิจารณาเป็นรายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.89$ ) รองลงมาคือ มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน/ กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 2.85$ ) มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง ( $\bar{X} = 2.84$ ) ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.83$ ) และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.80$ )

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.085) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ชื่อ คือ มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน/ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา/ กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ( $\bar{X} = 4.98$ ) รองลงมาคือ มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง/ ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.96$ ) และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ( $\bar{X} = 4.92$ )

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{modified}$ ) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (0.757) รองลงมาคือ ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา (0.753) มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน/ กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (0.747) มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง (0.746) และมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (0.723) ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยรวมและรายข้อ

การมุ่งเน้นผู้เรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน	2.88	0.328	ปานกลาง	4.82	0.386	มากที่สุด	0.674	6
2. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	2.84	0.369	ปานกลาง	4.98	0.152	มากที่สุด	0.754	3
3. มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน	2.89	0.314	ปานกลาง	4.95	0.221	มากที่สุด	0.713	4

ตาราง 7 (ต่อ)

การมุ่งเน้นผู้เรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
4. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	2.77	0.521	ปานกลาง	4.98	0.152	มากที่สุด	0.798	1
5. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	2.84	0.365	ปานกลาง	4.98	0.152	มากที่สุด	0.754	3
6. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	2.80	0.508	ปานกลาง	4.98	0.152	มากที่สุด	0.779	2
7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2.93	0.257	ปานกลาง	4.98	0.152	มากที่สุด	0.700	5
<b>โดยรวม</b>	<b>2.85</b>	<b>0.199</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.95</b>	<b>0.087</b>	<b>มากที่สุด</b>		

จากตาราง 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต ๓ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.85$ ) พิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 2.93$ ) รองลงมาคือ มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.89$ ) มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.88$ ) มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ( $\bar{X} = 2.84$ ) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียนครู ผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 2.84$ ) มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 2.80$ ) และสุดท้ายมีการสำรวจความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน ( $\bar{X} = 2.77$ ) ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.087) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน/ มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน/ จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน/ มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน/ นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแต่ละข้อที่กล่าวมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.98$ ) รองลงมาคือ มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.95$ ) และมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.82$ ) ตามลำดับ

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน (0.798) รองลงมาคือ มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน(0.779) มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน(0.754) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครองและชุมชน (0.754) มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน (0.713) นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (0.700) และมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน (0.674) ตามลำดับ

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

การมุ่งเน้นบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	2.88	0.323	ปานกลาง	4.95	0.213	มากที่สุด	0.719	4

ตาราง 8 (ต่อ)

การมุ่งเน้นบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา	2.87	0.337	ปานกลาง	4.95	0.213	มากที่สุด	0.725	3
3. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	2.89	0.309	ปานกลาง	4.97	0.175	มากที่สุด	0.726	2
4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	2.88	0.328	ปานกลาง	4.97	0.175	มากที่สุด	0.726	2
5. มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	2.83	0.372	ปานกลาง	4.97	0.175	มากที่สุด	0.756	1
6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	2.89	0.319	ปานกลาง	4.90	0.298	มากที่สุด	0.696	5
<b>โดยรวม</b>	<b>2.87</b>	<b>0.145</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.95</b>	<b>0.105</b>	<b>มากที่สุด</b>		

จากตาราง 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.87$ , S.D. = 0.145) พิจารณาเป็นรายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.89$ ) มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.89$ ) รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 2.88$ ) มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 2.88$ ) มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.87$ ) มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 2.83$ ) ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.95$ , S.D. = 0.105) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากัน 3 ข้อคือ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา/ มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ/ มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมาคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น/ มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.95$ ) และสุดท้ายคือมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัยความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.90$ ) ตามลำดับ

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร (0.756) รองลงมาคือ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา (0.726) มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ(0.726) มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา (0.725) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น (0.719) และมีการส่งเสริมด้าน

สุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน (0.696) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนี ลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านกระบวนการ ดำเนินการ โดยรวมและรายชื่อ

กระบวนการดำเนินการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	2.74	0.557	ปานกลาง	4.95	0.213	มากที่สุด	0.807	1
2. มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2.92	0.276	ปานกลาง	4.96	0.185	มากที่สุด	0.699	6
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา	2.83	0.431	ปานกลาง	4.96	0.185	มากที่สุด	0.753	2
4. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา	2.89	0.319	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.716	4
5. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน	2.88	0.328	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.722	3

ตาราง 9 (ต่อ)

กระบวนการดำเนินการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
6. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา	2.90	0.304	ปานกลาง	4.96	0.204	มากที่สุด	0.710	5
โดยรวม	2.86	0.160	ปานกลาง	4.96	0.778	มากที่สุด		

จากตาราง 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ด้านกระบวนการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D. = 0.160) พิจารณาเป็นรายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 2.92$ ) รองลงมา คือ มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.90$ ) มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.89$ ) ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน ( $\bar{X} = 2.88$ ) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.83$ ) และสุดท้ายร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.74$ ) ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.896$ , S.D. = 0.778) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา/ ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน/ มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.96$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน/ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.96$ ) และร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.95$ ตามลำดับ

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ (0.807) รองลงมาคือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา (0.753) ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน (0.722) มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา (0.716) มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา (0.710) และมีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน (0.699) ตามลำดับ

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยรวมและรายข้อ

การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	2.90	0.304	ปานกลาง	4.96	0.185	มากที่สุด	0.710	3
2. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้	2.86	0.349	ปานกลาง	4.97	0.164	มากที่สุด	0.738	1
3. มีระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	2.93	0.257	ปานกลาง	4.97	0.175	มากที่สุด	0.700	4
4. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน	2.90	0.304	ปานกลาง	4.96	0.195	มากที่สุด	0.710	3

ตาราง 10 (ต่อ)

การวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
5. สรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	2.86	0.349	ปานกลาง	4.96	0.195	มากที่สุด	0.734	2
6. มีการเผยแพร่ผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง ภายในและภายนอก สถานศึกษา	2.90	0.304	ปานกลาง	4.96	0.195	มากที่สุด	0.710	3
<b>โดยรวม</b>	<b>2.67</b>	<b>0.101</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.96</b>	<b>0.106</b>	<b>มากที่สุด</b>		

จากตาราง 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.67$ , S.D. = 0.101) พิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.93$ ) รองลงมาคือมีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม/ มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน/ มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 2.90$ ) และมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้/ สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 2.86$ ) ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$ , S.D. = 0.106) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุดโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ คือ มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้/ มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.97$ ) รองลงมาคือ มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม/ มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน/ สรุปและรายงานผลการ

ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ/ มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}$  = 4.96)

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ (0.738) รองลงมาคือ สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ (0.734) มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม/ มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน/ มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (0.710) และมีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน (0.700) ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร เขต 1 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวมและรายข้อ

ผลลัพธ์การดำเนินการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
1. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.87	0.332	ปานกลาง	4.98	0.139	มากที่สุด	0.735	1
2. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.87	0.332	ปานกลาง	4.98	0.139	มากที่สุด	0.735	1
3. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2.93	0.250	ปานกลาง	4.98	0.139	มากที่สุด	0.690	5

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลลัพธ์การดำเนินการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ		
4. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมี การประเมินผลและ สอดคล้องเป็นไปตาม วัตถุประสงค์	2.89	0.314	ปานกลาง	4.91	0.293	มากที่สุด	0.700	4
5. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการ กำกับดูแลองค์กรสอดคล้อง และเป็นไปตาม วัตถุประสงค์	2.88	0.328	ปานกลาง	4.91	0.293	มากที่สุด	0.705	3
6. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ ของสถานศึกษาสอดคล้อง และเป็นไปตาม วัตถุประสงค์	2.87	0.341	ปานกลาง	4.91	0.293	มากที่สุด	0.711	2
<b>โดยรวม</b>	<b>2.88</b>	<b>0.328</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>4.94</b>	<b>0.188</b>	<b>มากที่สุด</b>	-	-

จากตาราง 11 พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ โดยรวมอยู่ใน ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.88$ , S.D. = 0.328) พิจารณาเป็นรายชื่อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย คือ ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 2.93$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการ ประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 2.89$ ) ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำ องค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 2.88$ ) และผลลัพธ์ด้าน หลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ ผลลัพธ์ด้าน กระบวนการ ดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ ของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ( $\bar{X} = 2.87$ ) ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.94$ , S.D. = 0.188) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อ คือ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.98$ ) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์/ ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์/ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.91$ )

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้/ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (0.735) รองลงมาคือ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (0.711) ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (0.705) ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (0.700) และผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (0.90) ตามลำดับ

## ระยะที่ 2 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรสามารถจำแนกผลการศึกษาได้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 3 โรงเรียน

การศึกษาและสังเคราะห์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งได้รับรางวัลโรงเรียนต้นแบบด้านการบริหารจัดการในโรงเรียนขนาดเล็กทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในระดับประเทศของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจากการวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็น (Modified Priority Need Index : PNI<sub>modified</sub>) แล้วจัดลำดับดัชนีความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ทั้งโดยรวมและรายข้อ เพื่อนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยเรียงลำดับตามค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดไปหาน้อยที่สุด คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการ

นำองค์กร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำนวนทั้งสิ้น 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนบ้านเหล่าพัฒนา สพป.นครพนม โรงเรียนบ้านคำบง 1 สพป. มุกดาหาร โรงเรียนบำรุงพงษ์อุปถัมภ์ สพป. มุกดาหาร กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูวิชาการหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ รวมโรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งหมดจำนวน 6 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้หลักเกณฑ์จัดกลุ่มคำตอบแล้วพิจารณาเลือกเฉพาะด้านที่มีร้อยละของความถี่ (Frequency) ตั้งแต่ร้อยละ 50 ( $n = 6$  ขึ้นไป) โดยมีผลการสัมภาษณ์ ดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนกลยุทธ์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียนที่ชัดเจน แผนกลยุทธ์ที่ได้ต้องมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในสถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินงานทุกด้าน จากนั้นนำแผนไปปฏิบัติตามระยะเวลา มีการรายงานผลการดำเนินงาน กำกับติดตามโดยผู้อำนวยการและสรุปผลการดำเนินงาน ปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน อันดับแรกคือวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายจะเป็นตัวหลักในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ได้คำนึงโครงสร้างและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของโรงเรียน เมื่อมีแผนกลยุทธ์หากไม่นำไปปฏิบัติก็ไร้ประโยชน์ ดังนั้นการจะประเมินว่าแผนที่ได้ทำขึ้นมา นั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ก็ดูตัวผลลัพธ์ที่ตามมา หากเกิดข้อบกพร่องก็ควรปรับปรุงแผนและพัฒนาในส่วนที่สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การวางแผนกลยุทธ์นั้นเริ่มตั้งแต่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงมีความเหมาะสมกับบริบท สภาพแวดล้อมและโครงสร้างของโรงเรียนในทุกด้าน เกิดจากการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีการควบคุม กำกับติดตามปัญหาต่างๆ สุดท้ายต้องสรุปผลการดำเนินงานและประเมินแผนกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งไว้ในตอนแรก...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะคือ มุ่งเน้นถึงการพัฒนาการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆให้สำเร็จภายในระยะเวลาหรือช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งควบคุมการทำงานโดยผู้อำนวยการเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดความถูกต้องและมีความเหมาะสม หากเกิดปัญหาหรือเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากการควบคุมก็จะสามารถหาแนวทางแก้ปัญหาได้ถูกวิธี...”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายประชุมปรึกษาหารือเพื่อวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนและร่วมกันวางแผนกำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน โดยแผนจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง สรุปผลการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นและรายงานผลให้ผู้บริหารรับทราบ...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการวางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จากนั้นนำแผนไปปฏิบัติตามขั้นตอนโดยคำนึงถึงโครงสร้างและบริบทของสถานศึกษาเป็นสำคัญ รายงานผลการดำเนินงานโดยสรุปเป็นโครงการตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 2 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการนำองค์กรอย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำในทุกๆ ด้าน สามารถปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนบุคลากรอีกทั้งต้องสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรหรือโรงเรียนให้나อยู่มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อทุกคน ที่สำคัญคือต้องมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเรียนรู้้อยู่ตลอดเวลา...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจการดำเนินงานที่ค่อนข้างชัดเจน มีการทำความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในสังกัดโดยการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อการดำเนินงานการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...เป้าหมายการพัฒนาโรงเรียนมีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ต้องการนำพาโรงเรียนไปสู่ระดับที่ดีขึ้นและพัฒนาขึ้น ทั้งนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ตัวผู้บริหารเองต้องมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู อีกทั้งสนับสนุนการทำงานของทุกฝ่าย ร่วมกันปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นน้ำสูง ทำให้บุคลากรทุกคนพร้อมใจกันปฏิบัติตามปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง อีกทั้งโรงเรียนมีการปรึกษาหารือถึงทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน...”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ผู้อำนวยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้นำที่ดี ทำให้โรงเรียนเปรียบเสมือนบ้านอีกหลังที่ทุกคนมาปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีความสุข อีกทั้งเข้าใจในการทำงานของทุกฝ่าย พร้อมทั้งจะพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีผู้บริหารที่มุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานอย่างมาก มีความเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากรทุกคน อีกทั้งยังมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียน กำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานที่มีความเป็นไปได้ ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 3 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการมุ่งเน้นผู้เรียนอย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนมาเป็นอันดับแรก มีการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยคำนึงถึงความสามารถและความเป็นได้บนพื้นฐานความแตกต่างของแต่ละบุคคล อีกทั้งมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเพื่อให้การช่วยเหลือและสนับสนุนนักเรียนทุกคน ทั้งนี้โรงเรียนได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน มีกิจกรรมที่สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...หลักสูตรสถานศึกษาระบุถึงความสำคัญของผู้เรียนมาเป็นอันดับแรกและเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบท ความต้องการของนักเรียน โดยมีการประชุมผู้ปกครองเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นและข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียนและนำผลไปปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ข้อมูลของนักเรียนรายบุคคลในโรงเรียนถือเป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำหลักสูตรเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้เป็นที่น่าพึงพอใจต่อนักเรียน ผู้ปกครองและเป็นการรู้จักนักเรียนรายบุคคลผ่านระบบดูแลช่วยนักเรียน และโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์สำหรับนักเรียนทั้งด้านวิชาการและทักษะอาชีพ ทั้งนี้ทุกกิจกรรมทุกโครงการมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นไป...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการดำเนินงานตามหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคือการทำ ความสำคัญกับความต้องการหรือความสนใจของนักเรียนและมีการสอบถามความคิดเห็นของ ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามาร่วมด้วย ทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกฝ่ายรับรู้

แนวทางการทำงานร่วมกัน เมื่อเกิดอุปสรรคหรือปัญหาที่สามารถร่วมมือกันแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง...”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“... โรงเรียนมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียนมีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีกิจกรรมที่หลากหลายให้นักเรียนได้ร่วมตามความสนใจและสร้างทักษะความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้เกิดจากความร่วมมือของผู้ปกครองที่ให้การสนับสนุนและเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียน ที่สำคัญคือระบบดูแลช่วยเหลือรายบุคคลที่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จเพราะสามารถเข้าถึงความต้องการและทราบปัญหาของนักเรียนรายบุคคลได้ และโรงเรียนได้เข้าไปช่วยเหลือสนับสนุนได้อย่างถูกวิธี...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 4 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารหรือกระบวนการดำเนินการอย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...โรงเรียนร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษามีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ

สถานศึกษาร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา ...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...มีกระบวนการดำเนินการ ดังนี้ วางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ รวมถึงข้อปฏิบัติงานต่างๆ ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในโรงเรียน ทั้งนี้โรงเรียนได้ให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนการทำงานในแต่ละฝ่าย มีข้อกำหนดหรือข้อปฏิบัติงานร่วมกัน และในระหว่างปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และช่วยเหลือซึ่งกันและกันในด้านทรัพยากรต่างๆ ที่สำคัญคือมีการสรุปผลการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น....”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ด้านกระบวนการดำเนินการในการปฏิบัติงาน บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่รับผิดชอบของตนเองแบ่งอย่างชัดเจน ทั้งนี้เกิดจากการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันตั้งแต่การประชุมวางแผนการทำงาน บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันออกแบบการจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียนและโรงเรียน อีกทั้งช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างปฏิบัติงาน...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ประชุมคณะครูและบริหารเพื่อปรึกษาหารือถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในด้านๆ ให้ประสบผลสำเร็จและเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทั้งนี้ทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานของสถานศึกษา...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 5 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการมุ่งเน้นบุคลากรอย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษามีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอมีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอมีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร อีกทั้งมีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564 : สัมภาษณ์)

“...สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่นให้เข้าร่วมอบรมเสริมความรู้ สัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอนเพื่อนำความรู้ สื่อเทคนิคหรือนวัตกรรมเทคโนโลยีที่นำมาช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โรงเรียนได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้ความสามารถที่ถนัดและเชี่ยวชาญ อีกทั้งรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีการประเมินผลบุคลากรที่มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจโดยมอบรางวัลชื่นชมการปฏิบัติงานเพื่อยกย่องเชิดชูและเป็นแบบอย่างให้กับคนอื่น ๆ ได้พัฒนาตนเอง...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...บุคลากรทุกคนมีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียว พร้อมใจกันปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความทุ่มเทเสียสละ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อีกทั้งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันทำให้ทุกคนต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาบุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“... โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และความสนใจ ด้านอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอและโรงเรียนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลเพื่อมอบรางวัล การปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรทุกคนได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้ง บุคลากรทุกคนมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อส่งเสริม ความก้าวหน้าให้กับบุคลากร การมอบหมายภาระงานมีความเหมาะสมกับความสามารถและความ เชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาบรรลุวัตถุประสงค์ อีกทั้งโรงเรียนยังเปิด โอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อ ปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 6 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้อย่างไรเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ

“...โรงเรียนมีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมมีการ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการ ความรู้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้รับรู้...”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ฝ่ายวัดผลและประเมินผลการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นผู้ทำหน้าที่หลักในการประสาน และให้ความช่วยเหลือแก่งานต่างๆ ของแต่ละฝ่าย ตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐาน การจัดเก็บข้อมูลต่างๆ การ วิเคราะห์ผลการทำงานในแต่ละด้านเพื่อนำข้อสรุปที่ได้มาประชาสัมพันธ์ให้นักเรียน ผู้ปกครองและ ชุมชนได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ของโรงเรียนได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนที่ ถูกต้อง สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ หากฝ่ายใดต้องการนำข้อมูลใดไปใช้พัฒนางานหรือ

ปรับปรุงงานก็สามารถทำได้ นอกจากนี้เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือการทำโครงการแต่ละครั้ง การสรุป และรายงานผลการดำเนินงานก็มีความเป็นระบบคือเสนอให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ร่วมกัน และร่วมกันให้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์....”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังมีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงานมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา....”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การวัดผล การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงการรายงานผลการศึกษาหรือรายงานผลการ ดำเนินงานต่างๆ คณะทำงานฝ่ายวัดผลประเมินผลและงานวิชาการร่วมกันดำเนินการ ได้มีการสรุปผล การดำเนินงานในแต่ละปีการศึกษา และทำหนังสือแจ้งให้ผู้ปกครองนักเรียนได้รับทราบผลการเรียน ของนักเรียน....”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...โรงเรียนมีการนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์และมีความเหมาะสมเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน โดยผ่านขั้นตอนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้ สรุปผลโดยยึดหลักของความเป็นได้ วิเคราะห์ผลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

คำถามที่ 7 โรงเรียนมีแนวทางการบริหารเกี่ยวกับผลลัพธ์การดำเนินการอย่างไรเพื่อนำไปสู่ ความเป็นเลิศ

“...ในการดำเนินงานแต่ละด้านมีการวางแผนและกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกัน ดังนั้นผลลัพธ์ ของการทำงานในแต่ละด้านนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ สอดคล้องทั้งด้านงบประมาณการ ดำเนินงานคือเป็นตามแผนการดำเนินการและโครงการต่างๆ ผลสัมฤทธิ์ในแต่ละปีการศึกษาของ นักเรียนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น ส่วนด้านใดที่การดำเนินงานยังไม่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ ต้องมีการกลับไปทบทวนในส่วนของขั้นตอนและปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาและปรับปรุงให้ดี ยิ่งขึ้น....”

(คนที่ 1 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...เนื่องจากโรงเรียนมีระบบการประเมินผลและได้รับการประเมินผลจากองค์กรภายนอก ในที่ผ่านมาก็พบว่าการทำงานในแต่ละด้านของโรงเรียนนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์ทุกด้าน เป็นไปตามแผนการดำเนินการประจำปีและตามแผนกลยุทธ์ที่ตั้งไว้...”

(คนที่ 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...ในส่วนของผลลัพธ์ที่สอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้น ทางโรงเรียนได้นำข้อมูลไปเป็นฐานข้อมูลและเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการทำงานในปีการศึกษาต่อไป หากด้านใดยังไม่สามารถส่งเสริมหรือปฏิบัติงานได้ครบถ้วนก็จะนำข้อบกพร่องมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น...”

(คนที่ 3 ผู้อำนวยการสถานศึกษา, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การประเมินผลและผลลัพธ์ในแต่ละด้านนั้นมีความสอดคล้องเกี่ยวข้องกันในทุกด้าน หากการวางแผนการทำงานไม่เป็นระบบก็ยากต่อการพัฒนาด้านต่างๆ หากขาดความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรก็ไม่สามารถทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้...”

(คนที่ 1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 10 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การส่งเสริมและการมุ่งเน้นผู้เรียนนั้นถือได้ว่าบรรลุวัตถุประสงค์เพราะงานหลักที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบ ทั้งนี้เกิดจากความร่วมมือของคณะครูและบุคลากร การแนะนำช่วยเหลือจากผู้บริหารที่กำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการดำเนินงานมีความถูกต้องตรงตามระเบียบข้อโรงเรียน...”

(คนที่ 2 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 13 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

“...การทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายจะสำเร็จไม่ได้หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในโรงเรียนไม่เห็นด้วยหรือปฏิบัติงานด้วยความไม่เต็มใจ ดังนั้นการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นเรื่องที่ควรดำเนินการอย่างถูกต้อง ถูกหลักวิธีและขั้นตอน บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันคิด วางแผนและช่วยเหลือประสานงานกันเพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ...”

(คนที่ 3 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้, 14 กันยายน 2564: สัมภาษณ์)

**ตอนที่ 2 ยกร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร**

จากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ผู้วิจัยสามารถร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยสรุปได้ตามรายละเอียดแต่ละด้าน ดังแสดงในตาราง 12 – 18

ตาราง 12 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการนำองค์กร

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน	1. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ การดำเนินงานที่ชัดเจน	1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน
2. ผู้บริหารมีการประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน	2. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีภาวะผู้นำ	2. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา
3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	3. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกด้าน	3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
4. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา	4. มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจร่วมกันทุกฝ่าย	4. ผู้บริหารมีการประพุดิตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม	5. ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา	5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม
6. มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	6. บรรยากาศที่ดีของการทำงานในสถานศึกษา	6. มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ผลจากตาราง 12 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการนำองค์กร พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน
2. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา
3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
4. ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบ

ต่อสังคม

6. มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ตาราง 13 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	1. โรงเรียนกำหนดแผนกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม	1. มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
2. มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	2. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
3. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3. โรงเรียนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	3. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

ตาราง 13 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความ เป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
4. มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ	4. ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้องโดยการกำกับของผู้บริหาร	4. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ
5. มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง	5. โรงเรียนกำหนดและนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้	5. มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง

ผลจากตาราง 13 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน
2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา
3. กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ
5. มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 14 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน	1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน
2. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน	2. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	2. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
3. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	3. โรงเรียนมีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน	3. มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน
4. มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล	4. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
5. มีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	5. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	5. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
6. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	6. มีการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและผู้ปกครอง	6. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น		7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากตาราง 14 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน
2. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

3. มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน
4. มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
5. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน
6. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตาราง 15 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	1.บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์	1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา	2. ประชุมชี้แจงสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้อะหว่างบุคลากรในโรงเรียน	2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา
3. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร	3. มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน	3.มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา
4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	4. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

## ตาราง 15 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็น เลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
5. มีการประเมินผลบุคลากรและ มอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับ บุคลากร	5. มีการประเมินผลบุคลากร และมอบรางวัลการปฏิบัติงาน	5. มีการประเมินผลบุคลากรและ มอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับ บุคลากร
6. มีการมอบหมายงานที่ เหมาะสมกับทักษะและ ความสามารถของบุคลากรแต่ละ บุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อสถานศึกษา	6. มีการปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพ อนามัย ความปลอดภัย ให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ผลจากตาราง 15 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น
2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา
3. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา
4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ
5. มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร
6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ตาราง 16 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านกระบวนการดำเนินการ

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	1. มีการกำหนดกระบวนการทำงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
2. มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน	2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน	2. มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน
3. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา	3. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร	3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา
4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา	4. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	4. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา
5. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา	5. โรงเรียนมีการประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานร่วมกัน	5. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน
6. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน		6. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

ผลจากตาราง 16 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านกระบวนการดำเนินการ พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
2. มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน
3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา

4. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา
5. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน
6. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

ตาราง 17 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. มีระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	1. มีระบบฐานข้อมูลเพื่อรวบรวมและจัดเก็บข้อมูล	1. มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
2. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน	2. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	2. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้
3. มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน	3. มีระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้	4. มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
5. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	5. มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ผู้อื่นรับรู้	5. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ตาราง 17 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความ เป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
6. มีการเผยแพร่ผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา		6. มีการเผยแพร่ผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา

ผลจากตาราง 17 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
2. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้
3. มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
5. สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
6. มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา



ตาราง 18 แสดงการสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลการศึกษาเอกสาร	ผลจากการศึกษา (Best Practice)	ร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก
1. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	1. ผลการดำเนินเป็นไปตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานในแต่ละด้าน	1. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการดำเนินงานด้านต่างๆบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	2. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษابرลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์	3. ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นไปตามวัตถุประสงค์	3. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการกำกับติดตามและนำองค์กร	4. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์
5. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์	5. ด้านงบประมาณเป็นตามแผนการดำเนินงาน	5. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์
4. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์		6. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผลจากตาราง 18 การสังเคราะห์ผลการศึกษาเอกสารและผลจากการศึกษาโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่า มีแนวทางการดำเนินการบริหาร ดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
2. ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
4. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์
5. ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์
6. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากผลการสังเคราะห์เอกสารและจากผลการสัมภาษณ์โรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับและมีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายกร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร โดยมีรายละเอียดของร่างแนวทาง ดังนี้

### **แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร( ฉบับร่าง)**

แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร หมายถึง วิธีการหรือวิธีดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก บริบทสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ที่นำไปสู่การบริหารที่มีความเป็นเลิศหรือเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
  - 1.1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน
  - 1.2. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา
  - 1.3. มีการสร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา
  - 1.4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำรวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน

1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

1.6 มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

2.1. มีการวางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.2 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา

2.3 กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้าง และวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2.5 มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินงานที่ถูกต้อง

2.6 ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน

3.2 มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

3.3 มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน และดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง

3.4 มีการสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

3.5 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

3.6 มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

3.7 นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการท างานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

4.1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

- 4.2 มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา
- 4.3 มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา
- 4.4 มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ
- 4.5 มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สุขลักษณะในการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 4.6 มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า และเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร
5. ด้านกระบวนการดำเนินงาน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
  - 5.1 ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
  - 5.2 มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา
  - 5.3 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา
  - 5.4 มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา
  - 5.5 ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแปลกใหม่ เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้
  - 5.6 มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป
6. ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
  - 6.1 มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม
  - 6.2 มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้
  - 6.3 มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
  - 6.4 มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
  - 6.5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
  - 6.6 มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้รับทราบ
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ สามารถสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.2 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.3 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.4 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.5 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.6 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินงานการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan ตามแนวคิดการบริหารตามแนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิ่ง(PDCA) ของ Deming (1995) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติ (Plan-P) เพื่อให้สถานศึกษานำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล พิจารณาความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กด้านคุณภาพการบริหารจัดการด้วยค่าดัชนี PNI การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี เป้าหมายนโยบายการจัดการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน จึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการวางแผนเพื่อนำไปสร้างแนวทาง ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น ในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการวางแผน เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคตและหากกลยุทธ์กำกับการทำงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอก มีวิธีการ ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในเรื่อง ของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan 2) สำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ

ต้องการจำเป็นการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร 3) วิเคราะห์สรุปปัญหา ความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก 4) มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาให้สอดคล้องกับเวลา งบประมาณ และกำลังคน 5) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 6) มีการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาและกำหนด ทางเลือกในการปฏิบัติ 7) มีการประมวลทางเลือกเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (DO-D) การปฏิบัติตามแผนเป็นการบริหารแผน แผนงาน หรือ โครงการของแต่ละคนตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ บุคลากรในหน่วยงานต่างปฏิบัติ ภารกิจตามที่ได้เตรียมการหรือวางแผนล่วงหน้าไว้แล้วในงานของตนที่รับผิดชอบ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปจัดการดำเนินการตามแผนที่ได้รับ มอบหมาย ตามแนวทาง โดยมีการประชุมหารือเพื่อมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้อง ได้ดำเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานตามตัวบ่งชี้ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการ บริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำและอำนวยความสะดวก รวมทั้งการกำกับติดตามเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคอยกำกับดูแลการดำเนินงาน เรื่องไหนขั้นตอนใดยังล่าช้าหรือทำไม่ ถูกต้องก็สามารถช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ทันทั่วทั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check-C) การตรวจสอบและประเมินผล เป็น ขั้นตอนต่อเนื่องจากการปฏิบัติเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานประสบผลสำเร็จเป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการ ทำงานหรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับ ทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน การตรวจสอบและประเมินผลเป็นการหาข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการ ปรับปรุงพัฒนางาน กิจกรรมนี้จึงถือเป็นพื้นฐานของพัฒนางาน ถ้าทำงานโดยไม่มุ่งหวังที่จะทำให้ ดีขึ้นต่อไปก็คงไม่ต้องตรวจสอบและประเมินผลให้เวลาเสียเปล่า จึงต้องใช้ผลจากการตรวจสอบและ ประเมินผลเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป ซึ่งในการดำเนินงานในการตรวจสอบ และประเมินผลมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุสภาพความสำเร็จของงานใน ช่วงเวลาที่จะตรวจสอบ โดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะมี ข้อมูลที่บอกให้เรารู้ว่างานนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหนภายในระยะเวลา ตามแผนที่วางไว้ ในการระบุความสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้ก็ต้องดูช่วงเวลาที่จะทำการตรวจสอบ 2) การตรวจสอบวัดผลการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ณ วันที่ทำการ ตรวจสอบว่าสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ในการตรวจสอบวัดผลก็อาศัยเครื่องมือและวิธีการใน การตรวจวัดที่แตกต่างกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการทดสอบเป็นลาย ลักษณ์อักษรการดูผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น 3) การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการ

เปรียบเทียบเพื่อตีค่าการดำเนินงานว่าดีมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลจากการวัด (Measurement) กับเกณฑ์ (Criteria) ก็คือ หลักการประเมิน (Evaluation) โดยทั่วไปการประเมินกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสภาพความสำเร็จของงานถือเป็นเกณฑ์ ผลการดำเนินงานถือเป็นการวัด ดังนั้น เมื่อจะทำการประเมินเรื่องใดก็ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งสองอย่างไม่ครบถ้วนก็ไม่สามารถจะประเมินได้ 4) ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอข้อคิดเห็นของผู้ตรวจสอบและประเมินจากผลการประเมินในข้อ 3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินงานในเรื่องนั้นเป็นผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินว่าดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว ก็อาจจะยกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจผู้ปฏิบัติหรือปรับเป้าหมายการดำเนินงานให้สูงขึ้นให้ยากขึ้น ถ้าผลการประเมินยังไม่มีดียังไม่เหมาะสมก็อาจจะเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพิ่มคนเพิ่มอุปกรณ์หรือนำวิธีการปฏิบัติที่คิดว่าเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการชี้แนะของผู้ประเมินจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act-A) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเป็นการปรับแก้ตามผลการตรวจสอบและประเมินในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ถ้าผลการประเมินพบว่างานยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ต้องเร่งรัดปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือใช้เวลาในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อจะสามารถทำงานที่คาดหวังไว้แล้วให้สำเร็จ แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ให้การดำเนินงานต่อไปก็จะได้ปรับเปลี่ยนตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นจะได้เป็นการท้าทายผู้ปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานสามารถทำได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะงานที่ทำมาแล้วสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผลจากการปฏิบัติในลักษณะนี้ก็จะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

**ตอนที่ 3 ตรวจสอบยืนยันแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร โดยการอ้างอิงจากผู้ทรงคุณวุฒิและ การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group)**

นำผลการยกร่างแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร มาพิจารณาเพื่อตรวจสอบยืนยันแนวทาง โดยการอ้างอิงจากผู้ทรงคุณวุฒิและใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมพิจารณาร่างแนวทาง ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 6 คน อาจารย์ จำนวน 1 คน จัดขึ้นในวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2564 เวลา 09.00 – 12.00 น. โดยการใช้ประชุมออนไลน์ด้วยโปรแกรม Google Meet ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างแนวทางดังตาราง 19

ตาราง 19 รายละเอียดของผลการพิจารณาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>วิธีการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก</b>		
<b>ด้านการนำองค์กร</b>		
1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของ สถานศึกษาที่ชัดเจน 2. มีการสื่อสาร สร้างความ เข้าใจในทิศทางการ ดำเนินงานของสถานศึกษา 3. มีการสร้างบรรยากาศที่ ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานใน สถานศึกษา 4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ รวมถึงการประพฤติตนเป็น แบบอย่างที่ดี ทั้งด้าน บุคลิกภาพและการ ปฏิบัติงาน 5. ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับความรับผิดชอบต่อ สังคม โดยคำนึงถึง ผลกระทบในเชิงลบต่อ สังคม 6. มีการประเมินผลการ ดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงและแก้ไขการ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	ตรวจสอบการเรียงลำดับ ขั้นตอนให้มีความเหมาะสม และระบุให้เห็นว่า สอดคล้องกับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง ปรับการใช้คำให้ เหมาะสม ไม่ใช่คำที่เป็น การสื่อถึงข้อคำถาม ต้องให้ แสดงให้เห็นถึงแนวทางหรือ วิธีการปฏิบัติให้ชัดเจน	1. กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่ชัดเจน 2. สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศ ทางการดำเนินงานของสถานศึกษา 3. สร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการ ปฏิบัติงานในสถานศึกษา 4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ รวมถึง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้าน บุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน 5. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความ รับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึง ผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม 6. ประเมินผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไข การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## ตาราง 19 (ต่อ)

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>		
<p>1. มีการวางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน</p> <p>2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา</p> <p>3. กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>4. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>5. มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินงานที่ถูกต้อง</p> <p>6. ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น</p>	<p>ตรวจสอบการเรียงลำดับขั้นตอนให้มีความเหมาะสม และระบุให้เห็นว่าสอดคล้องกับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง ปรับการใช้คำให้เหมาะสม ไม่ใช่คำที่เป็นการสื่อถึงข้อความ ต้องให้แสดงเห็นถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ</p>	<p>1. วางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน</p> <p>2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา</p> <p>3. กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับบริบทความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>4. นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ</p> <p>5. ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินงานที่ถูกต้อง</p> <p>6. ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน</li> <li>2. มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> <li>3. มีการจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียนและดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง</li> <li>4. มีการสำรวจความต้องการความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป</li> <li>5. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>6. มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> </ol>	<p>ตรวจสอบการเรียงลำดับขั้นตอนให้มีความเหมาะสม และระบุให้เห็นว่าสอดคล้องกับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง ปรับการใช้คำให้เหมาะสม ไม่ใช้คำที่เป็นการสื่อถึงข้อความ ต้องให้เห็นถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชุมวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนเพื่อเตรียมนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานอื่นๆ</li> <li>2. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน</li> <li>3. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียนและดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง</li> <li>4. สำรวจความต้องการ ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป</li> <li>5. จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>6. ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>7. นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</li> </ol>

## ตาราง 19 (ต่อ)

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>		
<p>1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>2. มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา</p> <p>3. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร</p> <p>6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สุขลักษณะในการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p>	<p>ตรวจสอบการเรียงลำดับขั้นตอนให้มีความเหมาะสมและระบุให้เห็นว่าสอดคล้องกับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง</p> <p>ปรับการใช้คำให้เหมาะสม ไม่ใช้คำที่เป็นการสื่อถึงข้อคำถาม ต้องให้แสดงให้เห็นถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>2. สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา</p> <p>3. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>4. มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>5. ประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร</p> <p>6. มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สุขลักษณะในการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน</p>

ตาราง 19 (ต่อ)

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>ด้านกระบวนการดำเนินการ</b>		
<p>1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ</p> <p>2. มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา</p> <p>3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>4. มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>5. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแปลกใหม่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้</p> <p>6. มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป</p>	<p>ตรวจสอบการเรียงลำดับขั้นตอนให้มีความเหมาะสมและระบุให้เห็นว่าสอดคล้องกับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง</p> <p>ปรับการใช้คำให้เหมาะสมไม่ใช่คำที่เป็นการสื่อถึงข้อความ ต้องให้แสดงเห็นถึงแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ</p>	<p>1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ</p> <p>2. กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา</p> <p>3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา</p> <p>4. สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา</p> <p>5. ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแปลกใหม่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้</p> <p>6. ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป</p>

## ตาราง 19 (ต่อ)

สาระสำคัญของแนวทาง (ฉบับร่าง)	ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข (ฉบับปรับปรุง)
<b>ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>		
1. มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศ ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม 2. มีการตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ 3. มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน 4. มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้ จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผล ไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน 5. สรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 6. มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน ของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาได้รับทราบ	ตรวจสอบการเรียงลำดับ ขั้นตอนให้มีความเหมาะสม และระบุให้เห็นว่าสอดคล้อง กับกลไก PDCA ให้ถูกต้อง ปรับการใช้คำให้เหมาะสม ไม่ใช่คำที่เป็นการสื่อถึงข้อ คำถาม ต้องให้แสดงเห็นถึง แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ	1. คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม 2. ตรวจสอบความถูกต้องของ ข้อมูลสารสนเทศที่ได้ 3. มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน 4. วิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการทำงานเพื่อนำผลไป ปรับปรุงการปฏิบัติงาน 5. สรุปและรายงานผลการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ 6. เผยแพร่ผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ได้รับทราบ

จากตาราง 19 รายละเอียดข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขแนวทางตามรายละเอียดการปรับปรุงแก้ไข สามารถทำได้แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงเขตการศึกษา ๒๒ มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

## แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร (ฉบับปรับปรุง)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารในฐานะหน่วยงานภายใต้กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายการจัดการศึกษา มีความจำเป็นจะต้องปรับกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเร่งพัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพและสมรรถภาพให้มีความพร้อมความสามารถในการอ่าน เขียน คิดคำนวณ คิดวิเคราะห์ตลอดจนความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทั้งทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กหลายโรงเรียนยังไม่ได้รับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพและไม่สามารถยกระดับคุณภาพของผู้เรียนได้เต็มที่ อีกทั้งโรงเรียนยังขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นต้นแบบที่ดีได้ แม้ว่าจะมีโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งสามารถจัดการศึกษาได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต่างๆ แต่เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเกิดความเท่าเทียมด้านการศึกษาขึ้น ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารมีความจำเป็นและตระหนักถึงความสำคัญที่จะยกระดับคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก และได้ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กมาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาและไม่เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการเท่าที่ควร ทำให้คุณภาพและทิศทางการจัดการศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ด้วยความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าถ้ากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มวางแผน ร่วมวิเคราะห์ รวมทั้งร่วมมือกันหาแนวทางเลือกที่จะพัฒนาได้ถูกทาง ร่วมปฏิบัติและร่วมกันประเมินผล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อนักเรียน บุคลากร และสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพบรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตร

แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร หมายถึง วิธีการหรือวิธีดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก บริบทสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ที่นำไปสู่การบริหารที่มีความเป็นเลิศหรือเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ ของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 7 ด้าน สามารถแสดงรายละเอียดแต่ละด้านได้ดังนี้

## 1. ด้านการนำองค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน P
- 1.2 สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา D
- 1.3 สร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา D
- 1.4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำรวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพ และการปฏิบัติงาน C
- 1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม C
- 1.6 มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น A

### รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านการนำองค์กร



## 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 วางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน P
- 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา P

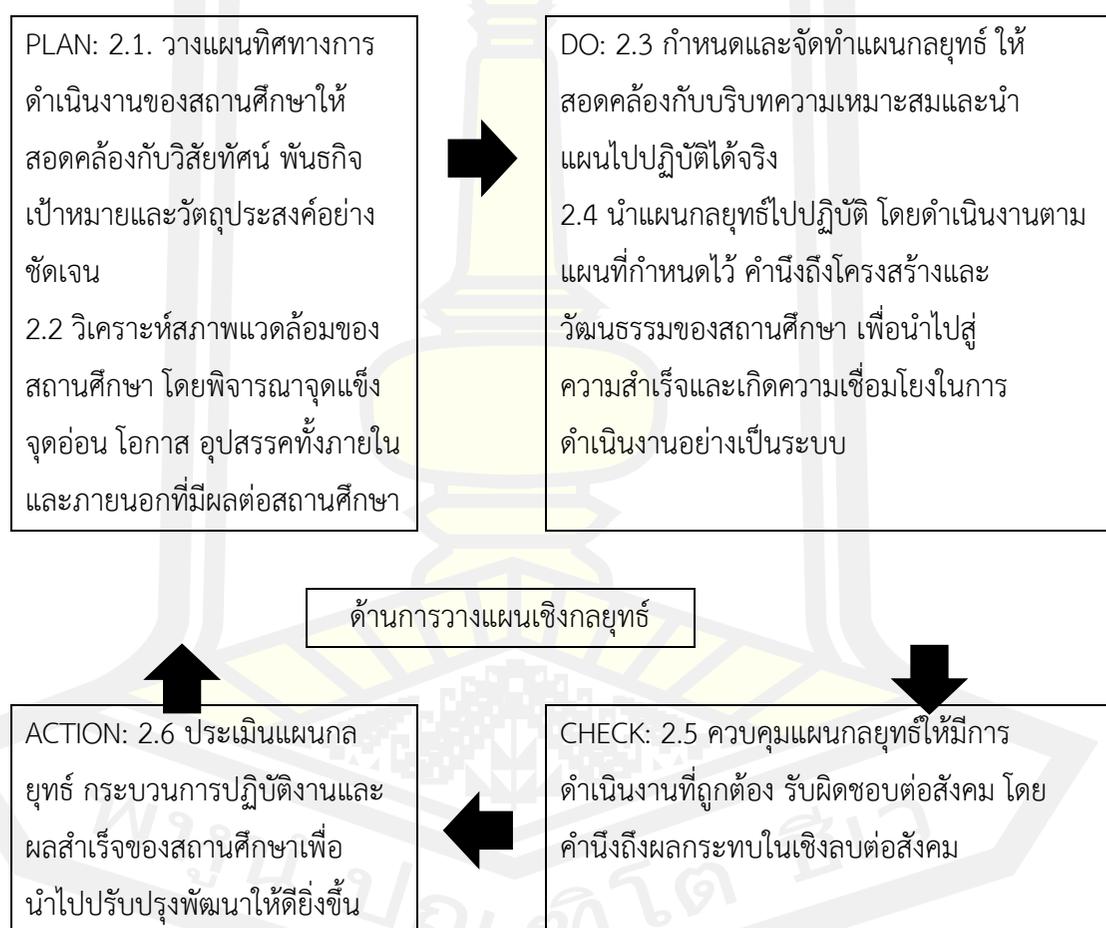
2.3 กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง D

2.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและ วัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ D

2.5 ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินงานที่ถูกต้อง C

2.6 ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น A

#### รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์



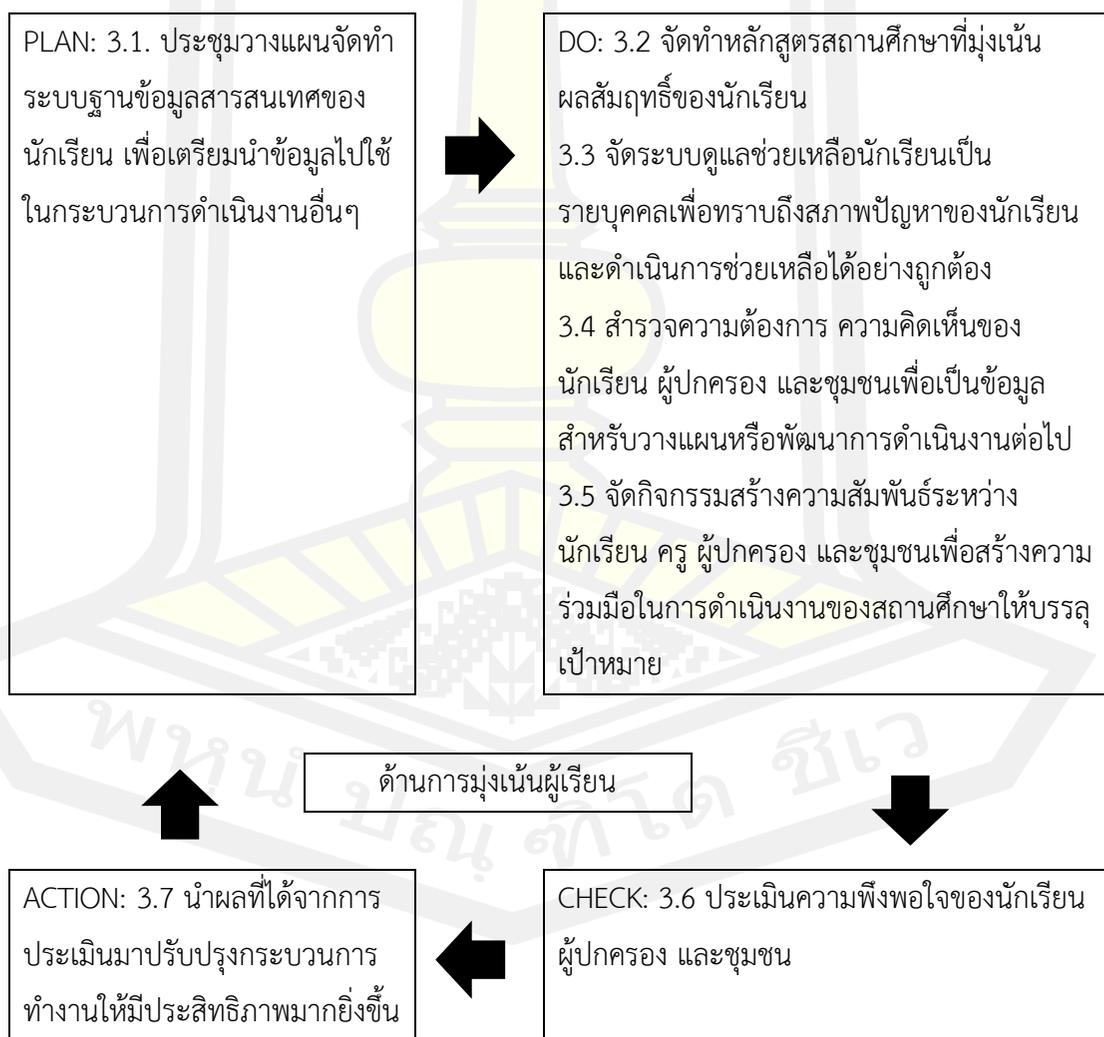
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1. ประชุมวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน เพื่อเตรียมนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานอื่นๆ P

- 3.2 จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน D
- 3.3 จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน และดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง D
- 3.4 สำรวจความต้องการ ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป D
- 3.5 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย D
- 3.6 ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน C
- 3.7 นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

A

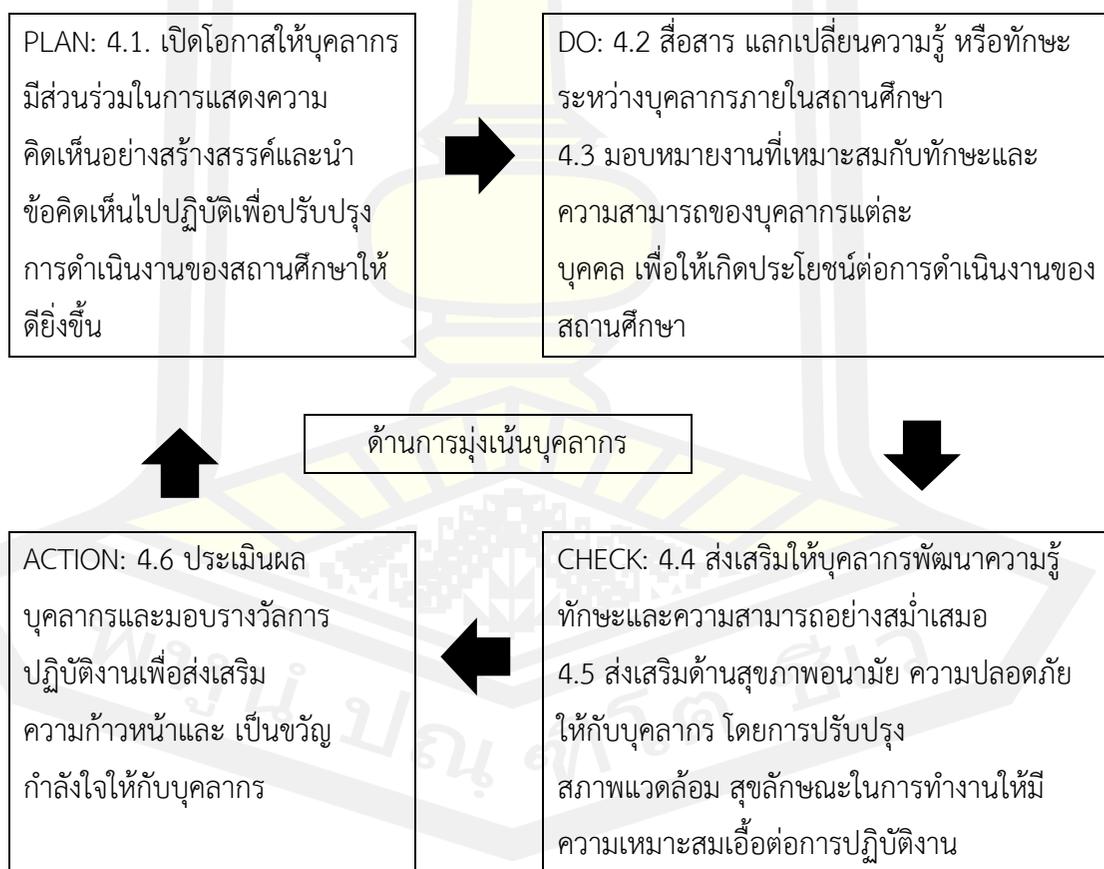
รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน



#### 4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 4.1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น P
- 4.2. สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา D
- 4.3 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา D
- 4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ C
- 4.5 ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากรโดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สุขลักษณะในการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 4.6 ประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร A

#### รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



## 5. ด้านกระบวนการดำเนินงาน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

5.1 ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ P

5.2 กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา P

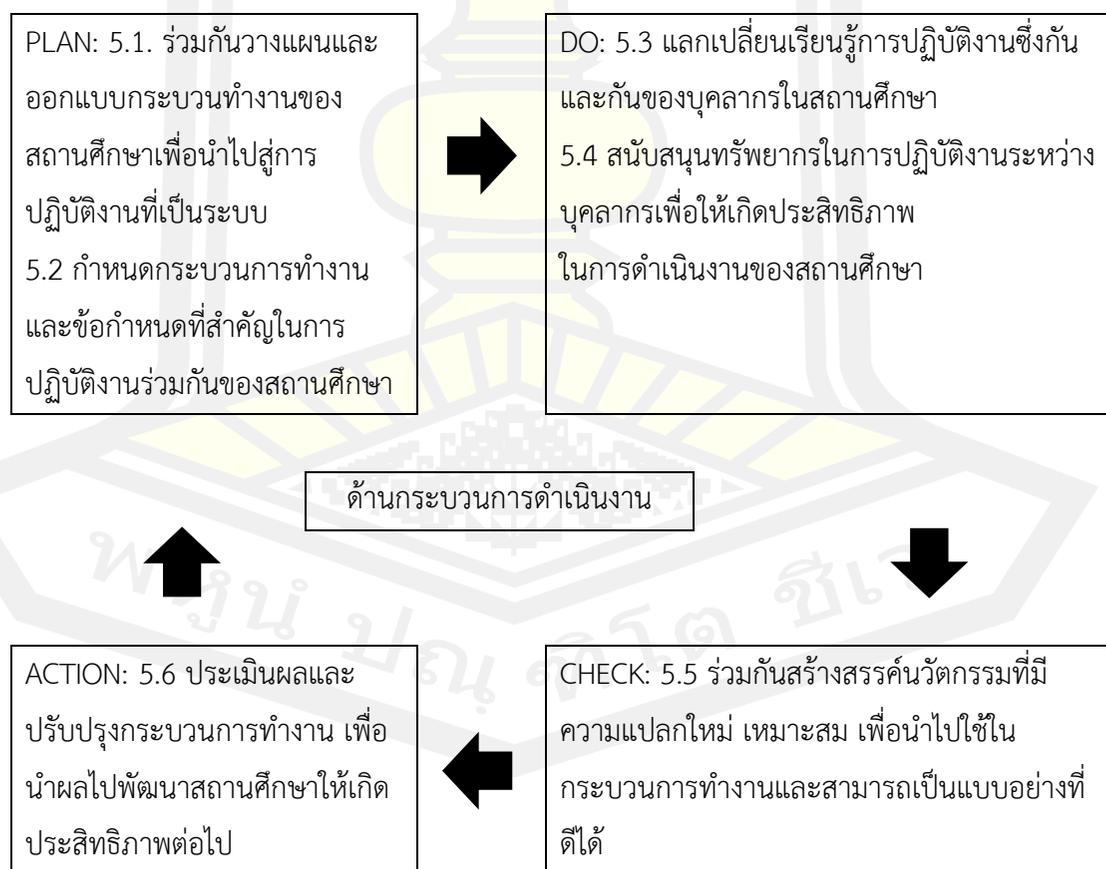
5.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา D

5.4 สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา D

5.5 ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแปลกใหม่ เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ C

5.6 ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป A

### รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านกระบวนการดำเนินงาน



6. ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้
- 6.1. คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม P
  - 6.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ P
  - 6.3 จัดทำระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน D
  - 6.4 วิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน C
  - 6.5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ A
  - 6.6 เผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้รับทราบ A

รูปภาพแสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล



## 7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ สามารถสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.2 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.3 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.4 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.5 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.6 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผู้วิจัยใช้หลักการแนวคิดวงจรคุณภาพ PDCA ในการดำเนินงานการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan ตามแนวคิดการบริหารตามแนวทางของวงจรคุณภาพเดมมิง(PDCA) ของ Deming (1995) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนเพื่อเตรียมการปฏิบัติ (Plan-P) เพื่อให้สถานศึกษานำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา Mukdahan มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล พิจารณาความต้องการจำเป็นในการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กด้านคุณภาพการบริหารจัดการด้วยค่าดัชนี PNI การวางแผนเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในอนาคต ซึ่งจะต้องมีการกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปีเป้าหมายนโยบายการจัดการศึกษาโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของโรงเรียน จึงควรมีการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมการวางแผนการบริหารโรงเรียน และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา ผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นด้านการวางแผนเพื่อนำไปสร้างแนวทาง ดังนี้

การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการจำเป็น ในสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยการวางแผน เนื่องด้วยการวางแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการคาดคะเนสภาพการณ์ในอนาคตและหากกลยุทธ์กำกับการทำงานขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก มีวิธีการ ดังนี้ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจำเป็นในเรื่อง ของการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร 2) สํารวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการจําเป็นการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร 3) วิเคราะห์สรุพบัญญา ความต้องการจําเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก 4) มีการจัดลำดับความสําคัญของปัญหาให้สอดคล้องกับเวลา งบประมาณ และกําลังคน 5) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 6) มีการกําหนดวิธีการแก้ปัญญาและกําหนดทางเลือกในการปฏิบัติ 7) มีการประมวลทางเลือกเพื่อนําไปใช้ในการวางแผนการแก้ปัญญา

ขั้นตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (DO-D) การปฏิบัติตามแผนเป็นการบริหารแผน แผนงานหรือ โครงการของแต่ละคนตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ บุคลากรในหน่วยงานต่างปฏิบัติตามกิจตามที่ได้เตรียมการหรือวางแผนล่วงหน้าไว้แล้วในงานของตนที่รับผิดชอบ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยการบริหารเพื่อนําไปสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนขนาดเล็ก ไปจัดการดําเนินการตามแผนที่ได้รับมอบหมายตามแนวทาง โดยมีการประชุมหารือเพื่อมอบหมายหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้ดําเนินการปฏิบัติงานตามแผนงานตามตัวบ่งชี้ที่ได้กําหนดไว้ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก และผู้บริหารสถานศึกษาต้องคอยส่งเสริม สนับสนุนช่วยเหลือแนะนำและอํานวยความสะดวก รวมทั้งการกํากับติดตามเพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและคอยกํากับดูแลการดําเนินงาน เรื่องไหนขั้นตอนใดยังล่าช้าหรือทําไม่ถูกต้องก็สามารถช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ทันท่วงที

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบและประเมินผล (Check-C) การตรวจสอบและประเมินผล เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการปฏิบัติเพื่อให้ทราบว่าการดําเนินงานประสบผลสําเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานหรือปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ในหน่วยงาน การตรวจสอบและประเมินผลเป็นการหาข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนางาน กิจกรรมนี้จึงถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนางาน ถ้าทำงานโดยไม่มุ่งหวังที่จะให้ดีขั้นต่อไปก็คงไม่ต้องตรวจสอบและประเมินผลให้เวลาเสียเปล่า จึงต้องใช้ผลจากการตรวจสอบและประเมินผลเป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการดําเนินงานต่อไป ซึ่งในการดําเนินงานในการตรวจสอบและประเมินผลมีกิจกรรมที่ควรปฏิบัติมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การระบุสภาพความสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่จะตรวจสอบ โดยปกติแล้วในการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะมีข้อมูลที่บอกให้เรารู้ว่างานนั้นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหนภายในระยะเวลาตามแผนที่วางไว้ ในการระบุความสำเร็จของงานในขั้นตอนนี้ก็ต้องดูช่วงเวลาที่จะทําการตรวจสอบ 2) การตรวจสอบวัดผลการดําเนินงาน เป็นการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานจริง ๆ ณ วันที่ทําการตรวจสอบว่าสําเร็จมากน้อยแค่ไหน ในการตรวจสอบวัดผลก็อาศัยเครื่องมือและวิธีการในการตรวจวัดที่แตกต่างกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม และการทดสอบเป็นหลาย

ลักษณะอักษรการดูผลการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น 3) การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการเปรียบเทียบเพื่อตีค่าการดำเนินงานว่าดีมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลจากการวัด (Measurement) กับเกณฑ์ (Criteria) ก็คือ หลักการประเมิน (Evaluation) โดยทั่วไปการประเมินกรณีนี้อาจกล่าวได้ว่าสภาพความสำเร็จของงานถือเป็นเกณฑ์ ผลการดำเนินงานถือเป็น การวัด ดังนั้น เมื่อจะทำการประเมินเรื่องใดก็ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทั้งสองอย่างไม่ครบถ้วนก็ไม่สามารถจะประเมินได้ 4) ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอข้อคิดเห็นของผู้ตรวจสอบและประเมินจากผลการประเมินในข้อ 3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ปรับปรุงแก้ไข ทำให้การดำเนินงานในเรื่องนั้นเป็นผลดีมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ ถ้าผลการประเมินว่าดีมีความเหมาะสมอยู่แล้ว ก็อาจจะยกย่องชมเชยหรือให้กำลังใจผู้ปฏิบัติหรือปรับเป้าหมายการดำเนินงานให้สูงขึ้นให้ยากขึ้น ถ้าผลการประเมินยังไม่ดียังไม่เหมาะสมก็อาจจะเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน เพิ่มคนเพิ่มอุปกรณ์หรือนำวิธีการปฏิบัติที่คิดว่าเหมาะสม ซึ่งข้อมูลจากการชี้แนะของผู้ประเมินจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน (Act-A) การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน เป็นการปรับแก้ตามผลการตรวจสอบและประเมินในขั้นตอนก่อนหน้านี้ ถ้าผลการประเมินพบว่างานยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ก็ต้องเร่งรัดปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือใช้เวลาในการทำงานให้มากขึ้น เพื่อจะสามารถทำงานที่คาดหวังไว้แล้วให้สำเร็จ แต่ถ้าผลการประเมินพบว่างานสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ให้การดำเนินงานต่อไปก็จะได้ปรับเปลี่ยนตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นจะได้เป็นการท้าทายผู้ปฏิบัติ จึงเห็นได้ว่าการปรับปรุงการปฏิบัติงานสามารถทำได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะทำงานมาแล้วจะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ผลจากการปฏิบัติในลักษณะนี้ก็จะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทางที่ดีที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา

#### **ตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุก**

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ไปปรับปรุงแก้ไขแนวทาง แล้วหลังจากนั้นได้ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง ผู้ประเมินประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน และครูวิชาการหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 10 คน รวมทั้งหมด 20 คน ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุก ได้พิจารณาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุก ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตาราง 20

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนว  
 ทิศทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษามุกดาหาร

องค์ประกอบของแนวทาง	ผลการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก</b>						
1. การนำองค์กร	4.54	0.41	มากที่สุด	4.43	0.45	มาก
1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
1.2 สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
1.3 สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
1.4 ผู้บริหารมีการประหลูตติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน	4.43	0.49	มาก	4.29	0.45	มาก
1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
1.6 ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.43	0.49	มาก	4.43	0.45	มาก
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	4.43	0.49	มาก	4.29	0.45	มาก
2.1 วางแผนทิศทางของสถานศึกษาโดยการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.44	0.46	มาก	4.43	0.49	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	ผลการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2.3 กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.41	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
2.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
2.5 ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง	4.44	0.46	มาก	4.43	0.49	มาก
2.6 ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
1.3 การมุ่งเน้นผู้เรียน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
3.1 จัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน	4.54	0.41	มากที่สุด	4.43	0.45	มาก
3.2 จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
3.3 จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
3.4 สสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.41	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
3.5 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน	4.51	0.49	มากที่สุด	4.54	0.41	มากที่สุด
3.6 ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน	4.44	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก

## ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	ผลการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3.7 นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
1.4 การมุ่งเน้นบุคลากร	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
4.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น	4.54	0.41	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
4.2 สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
4.3 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา	4.44	0.46	มาก	4.43	0.49	มาก
4.4 มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
4.5 ประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
4.6 ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
1.5 กระบวนการดำเนินการ	4.43	0.49	มาก	4.43	0.49	มาก
5.1 ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
5.2 กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.41	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก

ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	ผลการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา	4.42	0.59	มากที่สุด	4.29	0.48	มาก
5.4 สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.41	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
5.5 ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
5.6 ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา	4.44	0.46	มาก	4.43	0.49	มาก
1.6 การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
6.1 คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.54	0.41	มากที่สุด	4.43	0.45	มาก
6.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้	4.71	0.45	มากที่สุด	4.57	0.49	มากที่สุด
6.3 มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	4.57	0.49	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก
6.4 วิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
6.5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
6.6 เผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.54	0.41	มากที่สุด	4.43	0.49	มาก

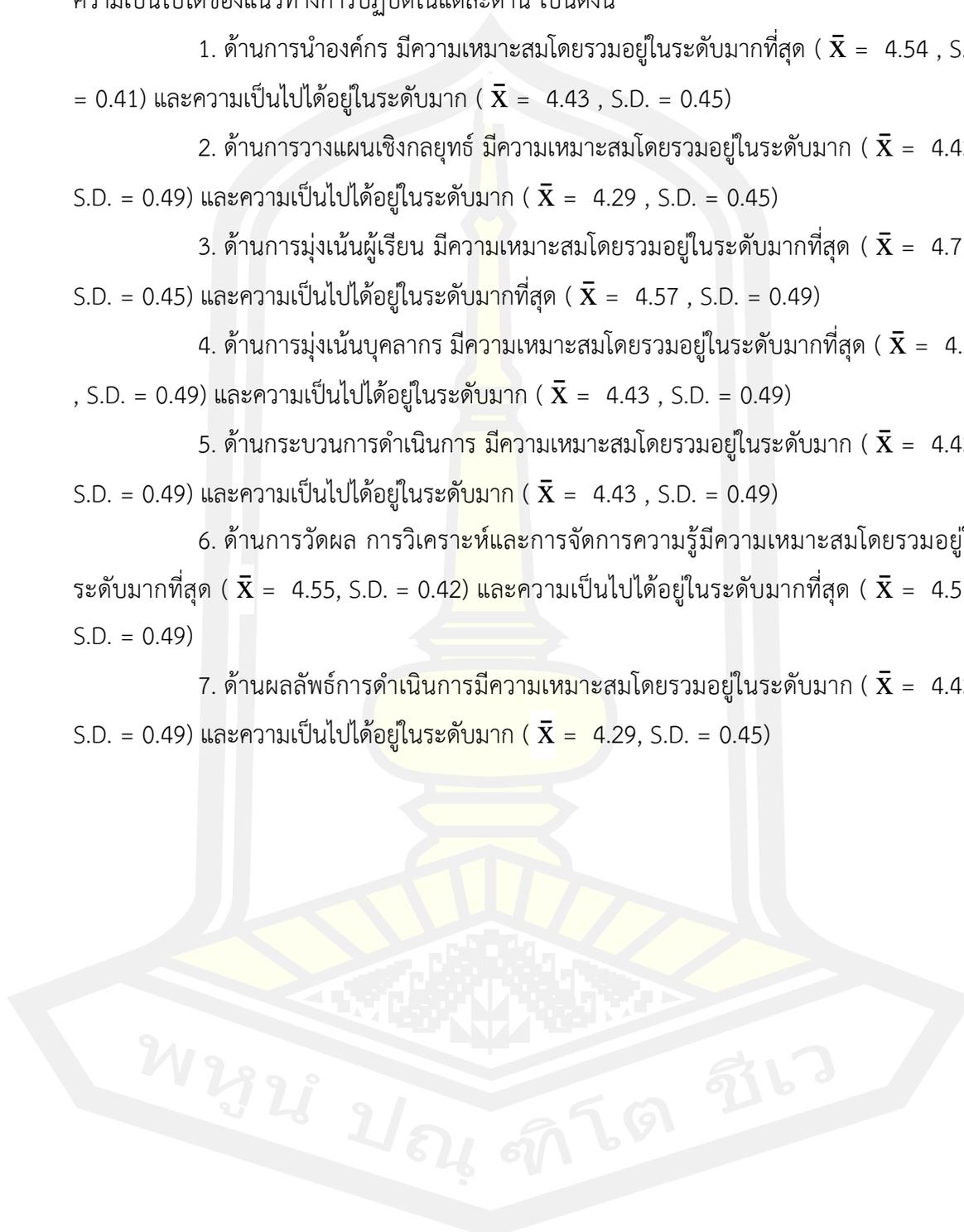
ตาราง 20 (ต่อ)

องค์ประกอบของแนวทาง	ผลการประเมิน					
	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.43	0.49	มาก	4.29	0.45	มาก
7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.41	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
7.2 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
7.3 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.44	0.46	มาก	4.43	0.49	มาก
7.4 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.55	0.42	มากที่สุด	4.51	0.49	มากที่สุด
7.5 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด
7.6 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.40	0.45	มาก	4.43	0.49	มาก
<b>โดยรวม</b>	4.60	0.46	มากที่สุด	4.51	0.47	มากที่สุด

จากตาราง 20 ค่าเฉลี่ยของผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหารพบว่า ความเหมาะสมของแนวทางโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.46) ส่วนค่าเฉลี่ยของผลการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$ , S.D. = 0.47)

เมื่อพิจารณาวิธีการพัฒนาของแนวทาง พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการปฏิบัติในแต่ละด้าน เป็นดังนี้

1. ด้านการนำองค์กร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$  , S.D. = 0.41) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.45)
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$  , S.D. = 0.45)
3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$  , S.D. = 0.45) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$  , S.D. = 0.49)
4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$  , S.D. = 0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.49)
5. ด้านกระบวนการดำเนินการ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.49)
6. ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.42) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.51$  , S.D. = 0.49)
7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$  , S.D. = 0.49) และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.45)



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัย มีดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร
2. เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

#### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยตามระยะของการวิจัย ได้ดังนี้

1. การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร มีทั้งหมด 7 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การมุ่งเน้นบุคลากร 5) กระบวนการดำเนินการ 6) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ ,  $S.D. = 0.05$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ

พิจารณาสภาพที่พึงประสงค์โดยรวม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.96$  , S.D. = 0.04) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

พิจารณาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (PNImodified) พบว่า เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการนำองค์กร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร พบว่า ได้แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ทั้งหมด 7 ด้าน 43 แนวทางการปฏิบัติ ได้แก่ 1) ด้านการนำองค์กร มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ 2) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ 3) ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 7 ข้อ 4) ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ 5) ด้านกระบวนการดำเนินการ มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ 6) ด้านการวัดผล การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ มีแนวทางการปฏิบัติจำนวน 6 ข้อ ซึ่งการพัฒนาแนวทางการบริหาร ถูกขับเคลื่อนการดำเนินงานตามหลักการบริหารโรงเรียนโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร พบว่าความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรโดยรวม 7 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับสภาพปัจจุบันจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการนำองค์กรและด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับสภาพที่พึงประสงค์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้าน

การมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านกระบวนการดำเนินการ และด้านการนำองค์กร ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการนำองค์กร ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ด้านกระบวนการดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการวัดผลการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารเล็งเห็นว่าการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความเป็นผู้นำองค์กรของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการดำเนินงานด้านการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือการยกระดับผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนหรือการมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญนั่นเอง ทุกกระบวนการดำเนินงานล้วนมีความเกี่ยวข้องและสอดคล้องกับด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เปรียบเสมือนกำลังในการช่วยกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งในและนอกโรงเรียนขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ผลการวิจัยได้สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงหรือในการบริหารเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารทุกด้านนั้นยังมีการปฏิบัติหรือการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการที่ได้ตั้งไว้ และพบว่าการดำเนินงานในแต่ด้านและรายข้ออยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจริงในโรงเรียน จึงจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนาหรือหาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพมาปรับประยุกต์ใช้ให้บรรลุตามสภาพที่พึงประสงค์ที่ต้องการ

2. ผลการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร มีแนวทางในการดำเนินงานแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ประกอบด้วย 43 แนวทางการปฏิบัติ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทาง โดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากแนวทางได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยผ่านกระบวนการสร้างและพัฒนาแนวทางตามหลักการและทฤษฎีที่ถูกต้อง โดยมีการศึกษาและได้มาทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพเชิงประจักษ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานของการพัฒนาแนวทาง ทำให้ได้แนวทางการปฏิบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ทั้งหมด 7 ด้าน 43 แนวทางปฏิบัติ ได้สังเคราะห์เอกสารทางวิชาการร่วมกับการศึกษาแนวทางการการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ที่เป็นที่ยอมรับและมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน ทำให้ได้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร แล้วนำไปสู่การยกย่องแนวทางเพื่อผ่านกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้แก่ อาจารย์ระดับอุดมศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นผู้นำในการบริหารจัดการสถานศึกษา ได้ร่วมประมวลความคิดและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กโดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการบริหารดังกล่าว ทำให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เห็นถึงขั้นตอนการดำเนินงาน ความเชื่อมโยงกันในทุกแนวทางการปฏิบัติงาน และได้ให้ข้อเสนอแนะที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับแนวทางที่มีคุณภาพสอดคล้องตามจุดมุ่งหมาย การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของแนวทาง โดยผู้บริหารพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบของแนวทาง ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากโดยภาพรวมของแนวทาง ผู้วิจัยเห็นว่า แนวทางมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาและบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ซึ่งสามารถนำแนวทางการปฏิบัติไปใช้ได้จริงในการบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ ที่เน้นให้การบริหารงานโรงเรียนทั้ง 7 ด้าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายแต่ละด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ควรมีแนวทางในการบริหาร ดังนี้ โรงเรียนควรมีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง

2. ด้านการนำองค์กร ควรมีแนวทางในการบริหาร ดังนี้ ผู้บริหารหรือโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษาให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายรับรู้ร่วมกัน มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

ของสถานศึกษาผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมโดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ควรมีแนวทางในการบริหาร ดังนี้ โรงเรียนควรมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน ควรจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งควรมีการประเมินผลการทำงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ด้านกระบวนการดำเนินการ ควรมีแนวทางในการบริหาร ดังนี้ ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

5. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ควรมีแนวทางในการบริหาร ดังนี้ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษามีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

6. ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ควรมีแนวทางการบริหาร ดังนี้ มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลและอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

7. ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจสอบการดำเนินการข้างต้นว่าผลลัพธ์ที่ได้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการแต่ละด้านมากน้อยเพียงใด มีการประเมินผลและบรรลุตาม

วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษา กระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา การมุ่งเน้นผู้เรียน การมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

ผลการวิจัยการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร สอดคล้องกับการวิจัยของ ศิริพร ณะสมบูรณ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ควรมีการจัดโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน มีรูปแบบการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ แบบมีส่วนร่วมและบูรณาการ มีรูปแบบการประเมินผู้เรียน พัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามสภาพจริง โดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญและสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ มีแผนของงบประมาณพิเศษที่สนับสนุนชัดเจน มีโครงสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างชัดเจนและปฏิบัติได้จริง อีกทั้งสอดคล้องกับการวิจัยของ ทวี วาจาสัตย์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการศึกษาพบว่า ระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียน 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ และทั้ง 7 องค์ประกอบ จะมีบริบทในการบริหารจัดการที่มีความเชื่อมโยงและบูรณาการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันตามสภาพแวดล้อมความสัมพันธ์กับองค์กรชุมชนทุกภาคส่วน และความท้าทายจะเป็นปัจจัยสัมพันธ์ต่อทุกขั้นตอนของระบบการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะเป็แนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ อร่าม วัฒนะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการและ 7) การพัฒนาบุคลากร ผลการพัฒนาแนวทางสอดคล้องกับการวิจัยของ ณัฐมนต์ ชาญเชิงคำ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษานั้นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ผู้บริหารคือกลไกที่สำคัญการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษา และใน

กระบวนการบริหารนั้นจำเป็นต้องมีองค์ประกอบ ด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำมาพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง กำหนดเป้าหมาย ในการจัดการศึกษามาตรการด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ ในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และในกระบวนการทำงานนั้นย่อมต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงควมมีคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ อีกทั้งยังสอดคล้องกับการวิจัยของ จิตราภรณ์ สามไชย (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัดกำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 คือ ควรวางแผนกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของโรงเรียน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรรวบรวมข้อมูลสารสนเทศให้ถูกต้องชัดเจนและเข้าถึงได้สะดวก ควรจัดทำเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสและยุติธรรม ควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามสมรรถนะที่สอดคล้องกับพันธกิจและแผนปฏิบัติการ ควรกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น เพราะโรงเรียนขนาดเล็กส่วนมากยังขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องจากบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ หากโรงเรียนดำเนินการอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้โรงเรียนบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดเป็นผลงานที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างกับโรงเรียนอื่นๆ ได้

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะในการนำแนวทางไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 โรงเรียนควรศึกษาสภาพและบริบทของตนเอง แล้วนำแนวทางไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 7 ด้าน 43 แนวทางปฏิบัติ โรงเรียนจึงควรคัดเลือกเฉพาะแนวทางที่มีความเหมาะสมกับสภาพและบริบท เนื่องจากแต่ละโรงเรียน มีแนวทางการบริหารสถานศึกษาที่ไม่เหมือนกัน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมให้โรงเรียนขนาดเล็กนำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้โรงเรียนได้ดำเนินการบริหารจัดการและพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

2.1 ผู้บริหารและโรงเรียนที่ดำเนินการพัฒนาตามแนวทางการบริหารควรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานชัดเจน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงานบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เกิดความจริงและต่อเนื่อง ส่งผลให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกภาคเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้การสนับสนุนและเห็นความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก ด้วยการจัดทำแผนการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับเขตพื้นที่การศึกษาในการช่วยเหลือ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และให้การสะท้อนผลการดำเนินโครงการของโรงเรียนในสังกัด โดยคำนึงถึงการบริหารตามขั้นตอนของการบริหารสู่ความเป็นเลิศทั้ง 7 ด้าน

## 3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรนำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกภาคไปขยายผลกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือองค์กร หน่วยงานอื่นๆ ที่มีความสนใจ

3.2 ควรนำแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกภาคไปทดลองใช้ เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลที่เกิดขึ้นในแต่ละด้านเพื่อให้ความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาทุกภาค เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *แนวทางการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ:  
โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์(รสพ).
- กาญจน์ เรืองมนตรี และ ธรินธร นามวรรณ. (2554). *การบริหารวิชาการและนวัตกรรมการจัดการ  
เรียนรู้*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
- จิตรภรณ์ สามไชย. (2561). *แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในจังหวัด  
กำแพงเพชร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41*. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ชาย โพธิ์สิตา. (2547). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากร  
และสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐมนต์ ชาญเชิงคำ. (2560). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขยายโอกาส  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2547). *การคลังและงบประมาณ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ:  
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ถนอมจิตต์ ขุฑทกะพันธ์. (2546). *การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาความรู้และทักษะ  
ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ถวัลย์ มาศจรัส. (2546). *นวัตกรรมการศึกษาชุด แบบฝึกหัด – แบบฝึกทักษะ เพื่อพัฒนาผู้เรียนและ  
การจัดทำผลงานทางวิชาการอาจารย์ 3 และบุคลากรทางการศึกษา (ครูชำนาญการครู  
เชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธารอักษร.
- ทวี วาจาสิทธิ์. (2555). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในโรงเรียน  
ขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. (2548). *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ  
แข่งขัน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อกรุงเทพฯ.

- ทิพวรรณ ประเสริฐอาไพสกุล. (2544). *การเปรียบเทียบผลการประเมินความต้องการจำเป็นและการยอมรับในผลการประเมินของครูคณิตศาสตร์ระหว่างการประเมินความต้องการจำเป็นแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. (2551). *สิ่งแวดล้อมและการพัฒนา เล่ม 1*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นาฎฤดี จิตรรังสรรค์. (2550). *แนวทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเอกชนโดยใช้แนวคิดการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศในทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดสมุทรปราการและผู้ทรงคุณวุฒิ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- บงกศ อาษา. (2548). *การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษากระบี่*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญจันทร์ จันทร์เจียม. (2548). *การบริหารสถานศึกษาแบบกระจายอำนาจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2553). *การบริหารจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปราชญา พลับพลิชชิง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พสุ เดชะรินทร์. (2553). *การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)*. กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มยุรีย์ เขียวฉะอ้อน. (2541). *การประเมินความต้องการจำเป็นด้านทักษะพื้นฐานของครูอนุบาลโดยใช้การคิดวิเคราะห์งาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: คำสมัย.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). *ภาพอนาคตของโรงเรียนเอกชนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2541). *แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด.
- วราภรณ์ เกิดผลมาก. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสู่ความเป็นของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6 จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์*.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. (2541). *คุณภาพในงานบริการ. พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: โครงการสนับสนุนเทคนิคอุตสาหกรรมสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีระพล บดีรัฐ. (2543). *PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์.
- ศศิวิมล มีอาพล. (2543). *การบัญชีเพื่อการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4*. กรุงเทพฯ: อินโฟไมนิ่ง.
- ศิริพร ณะสมบุญ. (2552). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2556). *วิธีแห่งการสร้างคุณค่าสู่องค์กรที่เป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: จีรวัฒน์ เอ็กเพรส.
- สมกิต บุญยโพธิ์. (2555). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร*.
- สมถวิล ศรีจันทร์วิโรจน์. (2552). *สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสมุทรปราการ. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร*.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2542). *คุณภาพ [Quality]. วารสารวิชาการ, 1, 45-50*, มกราคม.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา: พลังและความสำเร็จ*. นครปฐม: เอกสารประกอบคำบรรยาย ณ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564*. มุกดาหาร: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มุกดาหาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก สถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สกศ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *แนวทางการดำเนินงานโรงเรียน มาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ผู้พิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: บริษัทพิมพ์ดี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2554). *พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. [ออนไลน์] ได้จาก: [https://www.bic.moe.go.th/images/stories/5Porobor\\_2542pdf.pdf](https://www.bic.moe.go.th/images/stories/5Porobor_2542pdf.pdf).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). *PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนท์ มีเดีย จำกัด.
- สิริภัทร วงศ์ธีรุตม์. (2546). *การเปลี่ยนแปลงสู่คุณภาพเป็นเลิศ*. นครปฐม: สายสีการพิมพ์.
- สุทธศรี วงษ์สมาน. (2553). *บทความทางวิชาการการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*. (พ.ศ. 2552-2561). ชลบุรี: เก็ทท์คเคอรี่เอช.
- สุธรรม ธรรมทัตตานนท์. (2554). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา*. มหาสารคาม: ภาคบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์สมาน และ รังสิโยภุชญา. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุริยา ห้าวหาญ. (2558). *รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2548). *การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2545). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- อร่าม วัฒนนะ. (2561). *รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อัครนัย ขวัญอยู่. (2558). *TDRl รายงานที่ตีอาร์ไอ ฉบับที่ 113 มีนาคม 2558*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ).
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). *การบริหารทักษะและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- เอกธิป สุขวารี. (2554). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อการดำเนินการที่เป็น เลิศสำหรับสถาบันอุดมศึกษา ประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bosker, R. J., Creemers, Bert P. M., and Stringfield, S. (1999). *Enhancing educational excellence, equity and efficiency*. Netherlands: Kluwer Academic.
- Deming, W. (2004). *Mycoted. Out of the Crisis*. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts institute of Technology.
- Eva Dhimitri, Majlinda Bello and Elda Dollija. (2012). Results based management in Albanian local governments. Case study municipality of Korca. *Manager Journal, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*, 16(1), 14-23, December.
- Gerry J. Reezigt and Bert P. M. Creemers. (2005). A comprehensive framework for effective school improvement. *December 2005 School Effectiveness and School Improvement*, 16(4), 407-424.
- Griffiths, D. E. (1956). *Human Relationship in School Administrators*. New York: Appleton Century-Crofts.
- Kaufman, C. F. and others. (1991). Exploring More Than Twenty-four Hours a Day : A Preliminary Investigation of Polychronic Time Use. *Journal of Consumer Research*, 18(3), 392-401.
- Kaufman, R. and W. English. (1981). *Need Assessment : Concepts and Application*. New Jersey: Educational Technology.
- McKillip, J. (1987). *Need Analysis : Tools for the Human Services and Education*. California: Sage.

Morgan, N. A. and other. (2006). Resource-Performance Relationships in Industrial Export Ventures : The Role of Resource Inimitability and Substitutability. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 621-633.

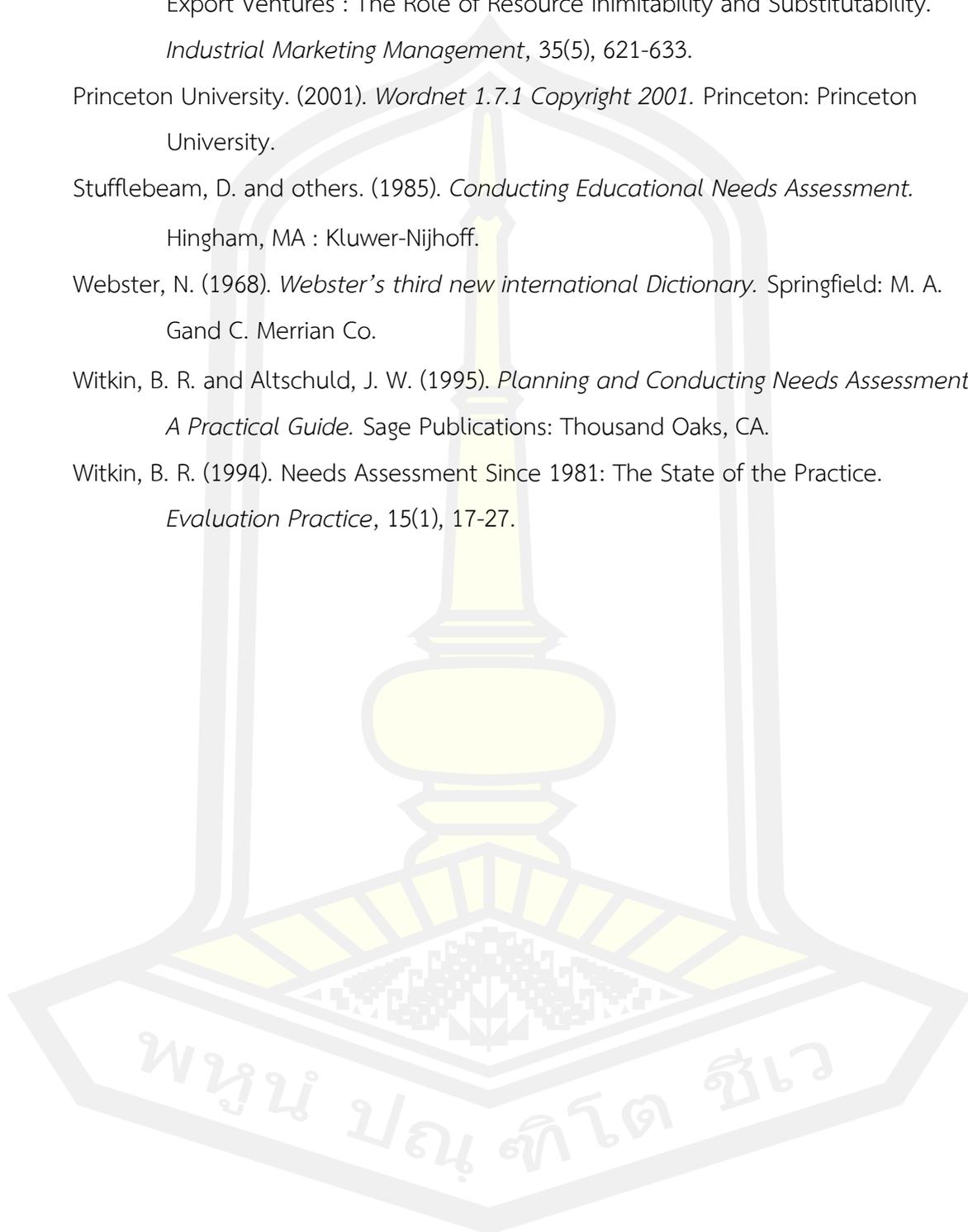
Princeton University. (2001). *Wordnet 1.7.1 Copyright 2001*. Princeton: Princeton University.

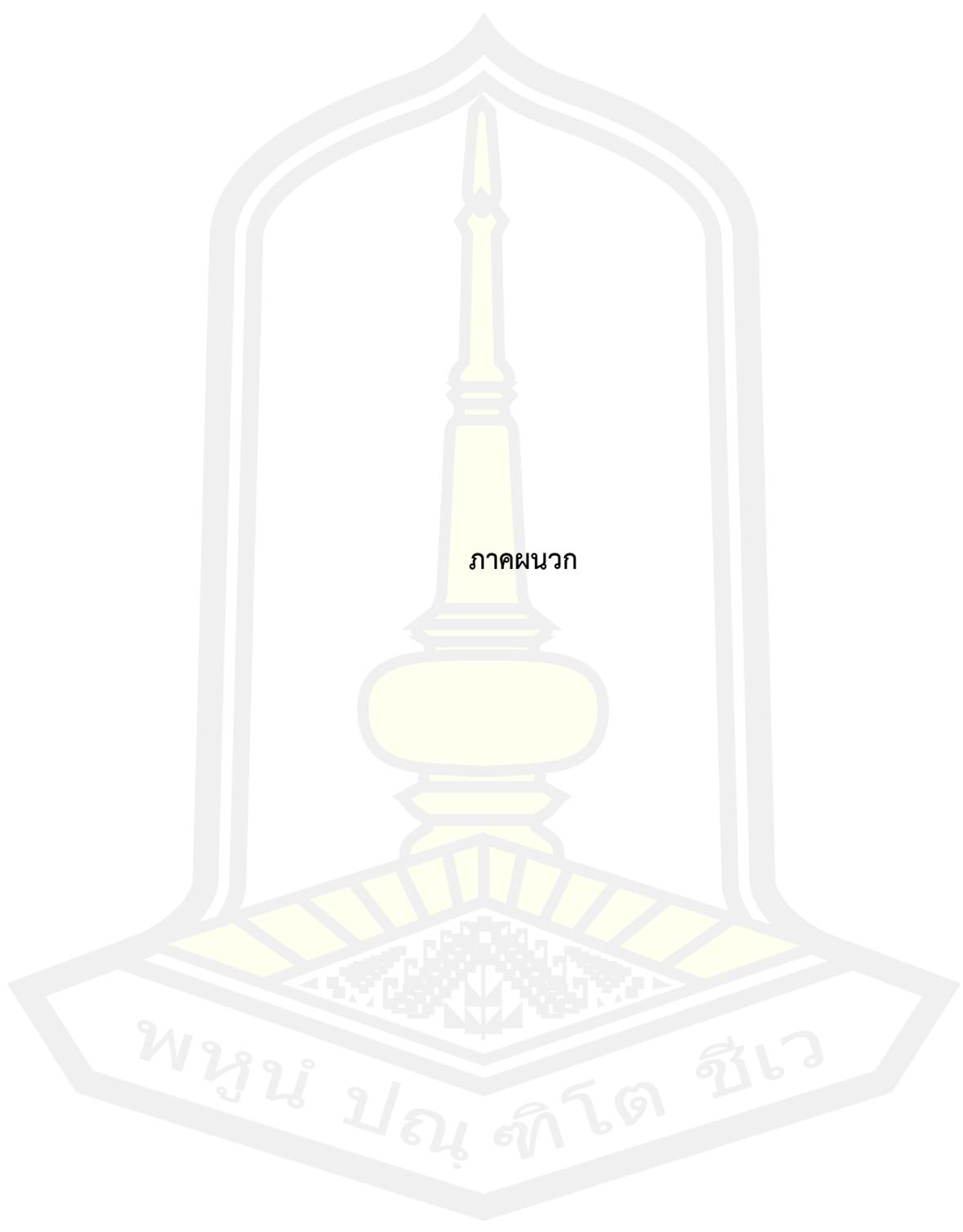
Stufflebeam, D. and others. (1985). *Conducting Educational Needs Assessment*. Hingham, MA : Kluwer-Nijhoff.

Webster, N. (1968). *Webster's third new international Dictionary*. Springfield: M. A. Gand C. Merrian Co.

Witkin, B. R. and Altschuld, J. W. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessment : A Practical Guide*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Witkin, B. R. (1994). Needs Assessment Since 1981: The State of the Practice. *Evaluation Practice*, 15(1), 17-27.





ภาคผนวก

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

พูนัน ปณ จิตโต สีเว

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 5 คน

1. นายยุทธนา ผิวขำ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษโรงเรียนบ้าน กกไฮโนนน้ำคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร

2. นางสาวบรรพันธ์ แสนโสม วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง อดีตรู้ผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร

3. นางสาวบุญโรม ดอมไธสง วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการ พิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4

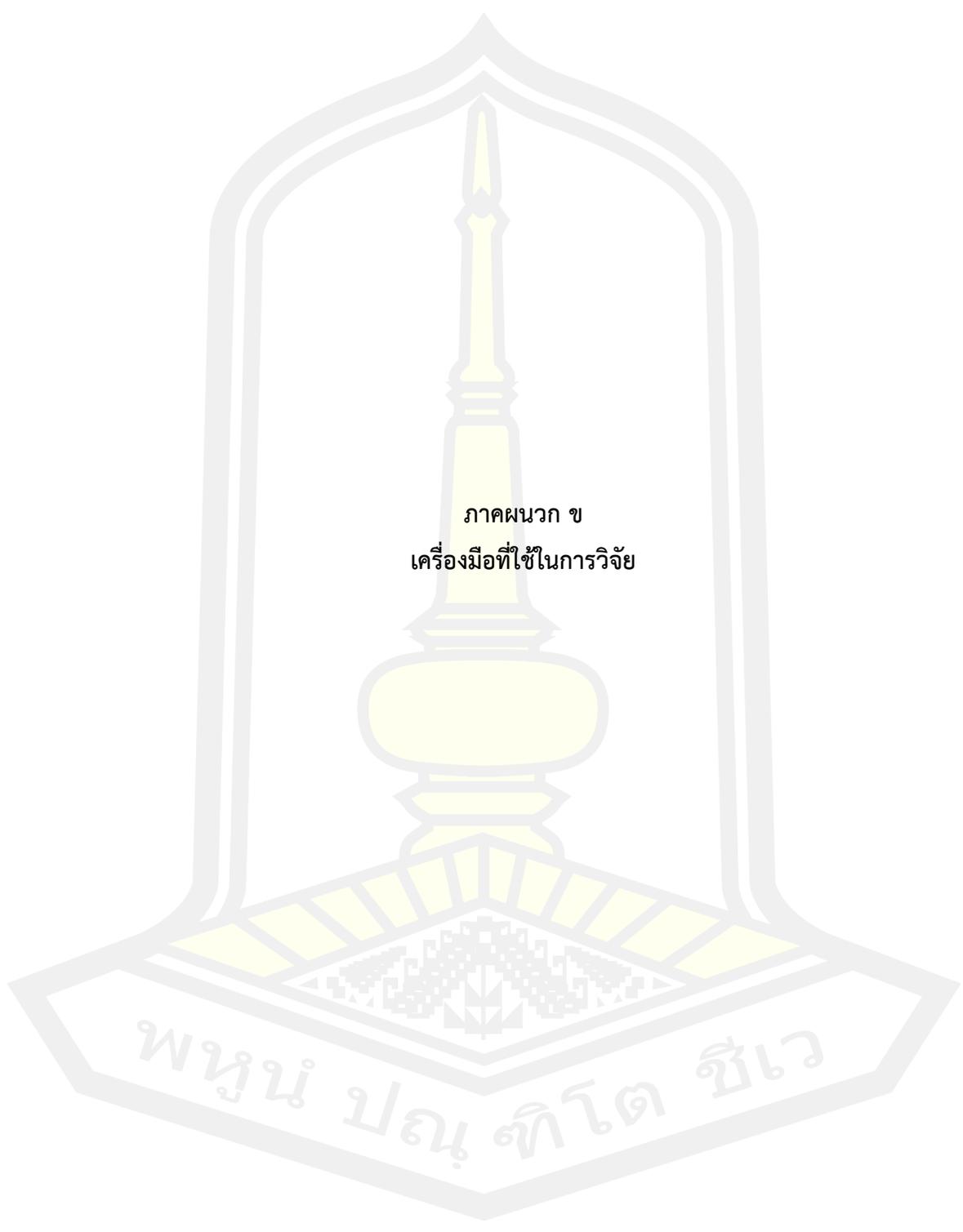
4. ดร. กิ่งแก้ว ภูทองเงิน วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาหลักสูตรและการ เรียนการสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการ พิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร

5. ดร. พิไลวรรณ วัลย์สุข วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและ ประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะชำนาญการ พิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงอาหาร



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 7 คน

1. ดร.วรภัฏญาพิไล แกระหัน วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต (ปร.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร
2. นายธีรสิทธิ์ สวัสดิ์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎฐิบัณทิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาอุบลราชธานี
3. นายเดชา การรัมย์ วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎฐิบัณทิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์
4. ดร. สมาน แก้วคำไสย์ วุฒิการศึกษา ค.ด. บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด อดีตศึกษานิเทศก์จังหวัดมุกดาหาร
5. ดร.วิหาญ พละพร วุฒิการศึกษา ปรัชญาดุขฎฐิบัณทิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร
6. ดร.สุภีร์ สีพาย วุฒิการศึกษา การศึกษาดุขฎฐิบัณทิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี
7. นางเรณู นันททิพรักษ์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณทิต (ค.ม.) สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน วิทย์ฐานะเชี่ยวชาญ โรงเรียนเมืองพลพิทยาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น



ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัณฑิตศึกษา

**แบบประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบ  
การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้เชี่ยวชาญ**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ (Index of Congruence : IOC โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 1 หมายถึง แน่ใจว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
		+1	0	-1	
<b>1. การนำองค์กร</b>					
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของ สถานศึกษาที่ชัดเจน				
2	มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา				
3	มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา				
4	ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน				
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม				
6	มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อ ปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น				
<b>2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>					
1	มีการวางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน				
2	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา				
3	กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
4	นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ				
5	มีการควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง				
6	ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา				
<b>3. การมุ่งเน้นผู้เรียน</b>					
1	มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน				
2	มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน				
3	มีการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน				
4	มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน				
5	จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชน				
6	มีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน				
7	นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น				
<b>4. การมุ่งเน้นบุคลากร</b>					
1	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น				
2	มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
3	มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถ ของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อสถานศึกษา				
4	มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างสม่ำเสมอ				
5	มีการประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร				
6	มีการส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน				
<b>5. กระบวนการดำเนินการ</b>					
1	ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ				
2	มีการกำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน				
3	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ของบุคลากรในสถานศึกษา				
4	มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา				
5	ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ ในกระบวนการทำงาน				
6	มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไป พัฒนาสถานศึกษา				
<b>6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>					
1	มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม				
2	มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้				

ข้อ	องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนขนาดเล็ก	ความสอดคล้อง			ข้อคิดเห็น เพิ่มเติม
3	มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการ นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน				
4	มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงาน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน				
5	สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ				
6	มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา				
<b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>					
1	ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผล และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้				
2	ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้				
3	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้				
4	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์				
5	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล องค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์				
6	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้อง และเป็นไปตามวัตถุประสงค์				

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

## แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

### ขนาดเล็ก

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

3. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาด้านการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาพัฒนาแนวทาง ดังนั้นจึงขอความกรุณาให้ท่านให้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนิดา ปากหวาน

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

ตำแหน่งทางการศึกษา

( ) ผู้บริหาร ( ) ครู

ระดับการศึกษา

( ) ปริญญาตรี ( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

ประสบการณ์ในการทำงาน

( ) 1- 5 ปี ( ) 6 - 9 ปี ( ) 10 - 15 ปี ( ) 15 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวง

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการจัดการเรียนรู้เชิงรุกของท่าน อยู่ในระดับใดแล้วตัดสินใจทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยพิจารณาจากเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

พหุบัน ปณ จิต โด ชิว







ข้อ	การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกัน และกันของ บุคลากรในสถานศึกษา										
4	มีการสนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การดำเนินงานของสถานศึกษา										
5	ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน										
6	มีการประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา										
<b>6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>											
1	มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม										
2	มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล สารสนเทศที่ได้										
3	มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการ จัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และ อำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน										
4	มีการวิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จาก กระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุง การปฏิบัติงาน										
5	สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็น ระบบ										
6	มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา										

ข้อ	การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>											
1	ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้										
2	ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้										
3	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนมีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้										
4	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์										
5	ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์										
6	ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์										

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

การศึกษาโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับการวิจัย  
เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มี  
ผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์  
จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความ  
อนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนิดา ปากหวาน

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว



2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โรงเรียนมีแนวปฏิบัติหรือวิธีการบริหารจัดการอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน โรงเรียนมีแนวปฏิบัติหรือวิธีการบริหารจัดการอย่างไร

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร โรงเรียนมีแนวปฏิบัติหรือวิธีการบริหารจัดการอย่างไร

---

---

---

---

---

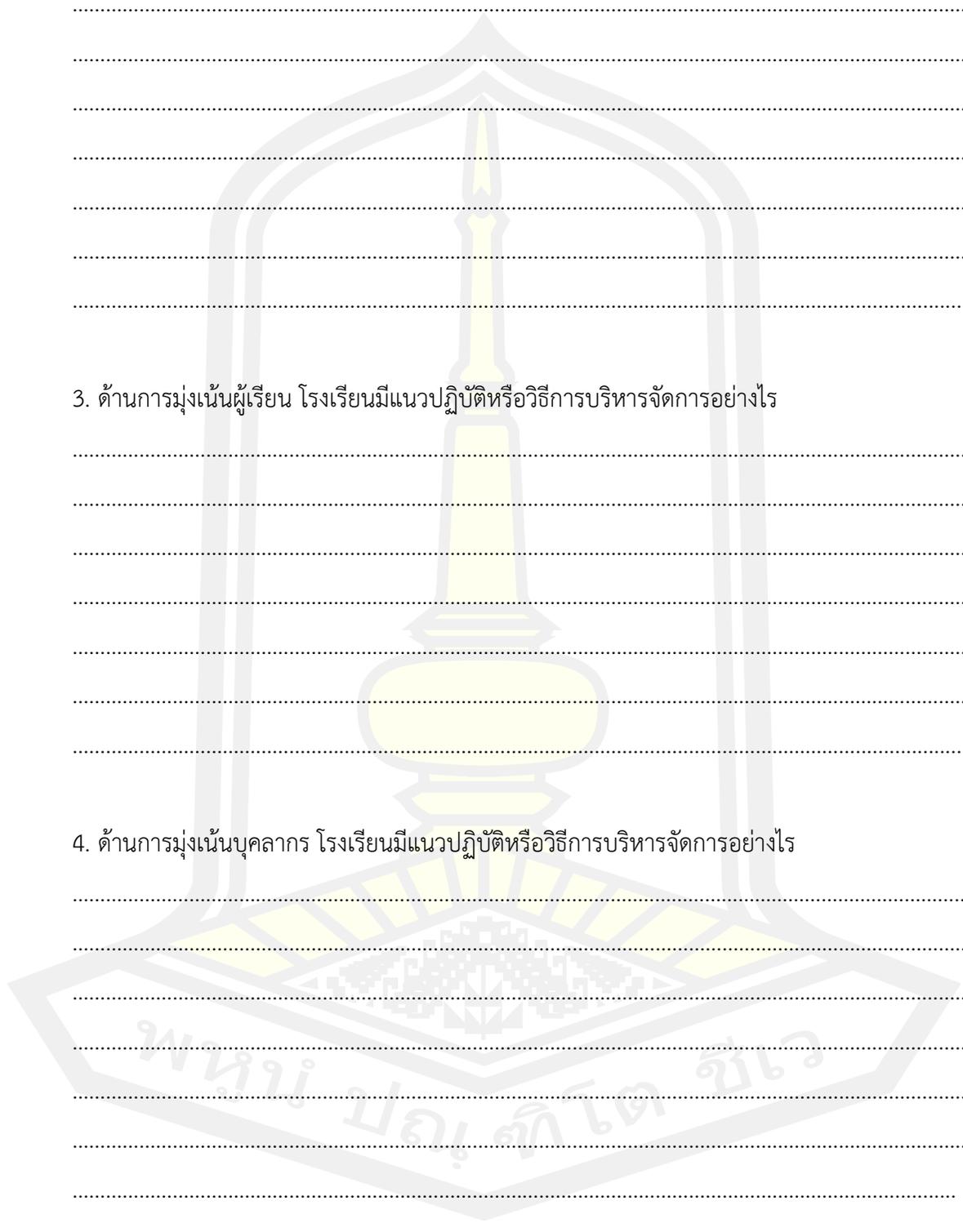
---

---

---

---

---





แบบสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในเรื่องการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สำหรับการวิจัย เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

### คำชี้แจง

1. แบบสนทนากลุ่มการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 สนทนากลุ่มเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

2. แบบสนทนากลุ่มฉบับนี้เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นประโยชน์ใช้ในการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อหน่วยงานหรือบุคคลที่ให้ข้อมูลแต่อย่างใด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชนิดา ปากหวาน

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.)

สาขาวิชา การบริหารและพัฒนาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ติโต ชีเว

**เรื่อง ที่สนทนากลุ่มการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร**

**ผู้วิจัย** นางสาวชนิดา ปากหวาน

**สถานที่**.....

**วันที่**.....เดือน.....พ.ศ.....เริ่มเวลา.....น. ถึง.....น.

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

**คำชี้แจง** ขอความกรุณาท่านให้ข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาในเทศก์หรือเป็นครูที่มีหน้าที่และรับผิดชอบหรือมีความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารการศึกษา ท่านมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารในแต่ละองค์ประกอบควรดำเนินการอย่างไร จึงจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ในประเด็นคำถามการสนทนากลุ่มดังนี้

**1. การนำองค์กร**

- 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน
- 1.2 สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางของสถานศึกษา
- 1.3 สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา
- 1.4 ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพและการปฏิบัติงาน
- 1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิง

ลบต่อสังคม

1.6 ประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.1 วางแผนทิศทางของสถานศึกษา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.3 กำหนดแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและวัฒนธรรมของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

2.5 ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการที่ถูกต้อง

2.6 ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษา

## 3. การมุ่งเน้นผู้เรียน

3.1 จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน

3.2 สำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3.3 จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน

3.4 จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันปัญหาของนักเรียน

3.5 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3.6 ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

3.7 นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 4. การมุ่งเน้นบุคลากร

4.1 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

4.2 สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา

4.3 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

4.4 มีระบบส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ

4.5 ประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

4.6 ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากร โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

#### 5. กระบวนการดำเนินงาน

5.1 ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

5.2 กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกัน

5.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา

5.4 สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา

5.5 ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงาน

5.6 ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษา

#### 6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

6.1 คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

6.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้

6.3 มีระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

6.4 วิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

6.5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

6.6 เผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

#### 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.2 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษามีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.3 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนมีการประเมินผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

7.4 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการมุ่งเน้นบุคลากรมีการประเมินผลและสอดคล้อง  
เป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.5 ผลลัพธ์ของสถานศึกษาด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสอดคล้องและ  
เป็นไปตามวัตถุประสงค์

7.6 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณของสถานศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์

สรุปผลการสนทนา

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....



## แบบประเมินแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

#### คำชี้แจง

แบบประเมินแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือสำหรับวิทยานิพนธ์ของ นางสาวชนิ ดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

1. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไป ได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของ วิทยาลัยขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารว่ามีความเหมาะสม หรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาแนวทางซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้

3. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่

ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหาร

#### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพุกตาหารว่ามีความเหมาะสมและความเป็นไปได้เพียงใด











ภาคผนวก ค  
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว

ตาราง 21 แสดงค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามสภาพปัจจุบัน  
และสภาพที่พึงประสงค์

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ( $\Sigma R$ )	เฉลี่ย IOC	แปรผล
	1	2	3	4	5			
<b>1. การนำองค์กร</b>								
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>								
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>3. การมุ่งเน้นผู้เรียน</b>								
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
20	0	0	+1	0	+1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
<b>4. การมุ่งเน้นบุคลากร</b>								
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
22	0	0	0	+1	+1	2	0.40	ใช้ไม่ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
26	0	0	+1	0	+1	2	0.40	ใช้ไม่ได้

ตาราง 21 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ( $\Sigma R$ )	เฉลี่ย IOC	แปรรผล
	1	2	3	4	5			
<b>5. กระบวนการดำเนินงาน</b>								
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้</b>								
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
<b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>								
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	ใช้ได้

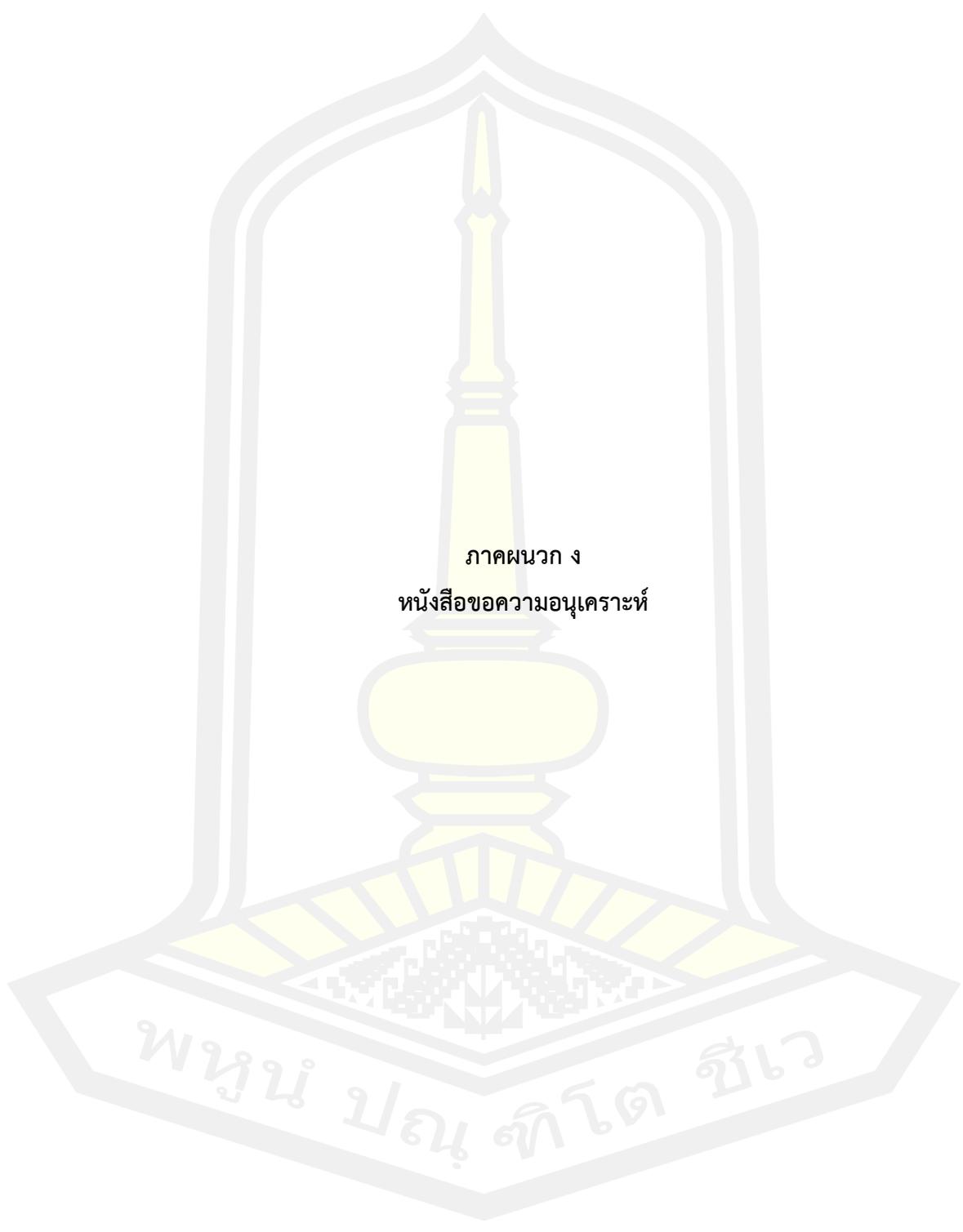
ตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
1	0.501	0.724	0.915	0.825
2	0.778	0.866	0.962	0.815
3	0.735	0.849	0.921	0.816
4	0.440	0.672	0.918	0.879
5	0.610	0.718	0.953	0.879
6	0.719	0.686	0.916	0.885
7	0.632	0.546	0.913	0.872
8	0.532	0.609	0.981	0.87
9	0.729	0.684	0.983	0.988
10	0.817	0.815	0.971	0.979
11	0.821	0.789	0.983	0.899
12	0.801	0.767	0.964	0.972
13	0.846	0.783	0.969	0.979
14	0.768	0.512	0.983	0.877
15	0.771	0.716	0.873	0.874
16	0.855	0.698	0.987	0.978
17	0.829	0.698	0.883	0.969
18	0.819	0.731	0.95	0.966
19	0.753	0.698	0.914	0.859
20	0.763	0.712	0.883	0.816
21	0.556	0.461	0.883	0.879
22	0.764	0.636	0.883	0.879
23	0.684	0.623	0.98	0.885
24	0.591	0.437	0.983	0.872
25	0.691	0.510	0.979	0.97
26	0.801	0.574	0.883	0.878
27	0.839	0.663	0.916	0.879

ตาราง 22 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก ( $r_{xy}$ )		ค่าความเชื่อมั่น ( $\alpha$ )	
	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่พึงประสงค์
28	0.823	0.588	0.873	0.879
29	0.501	0.724	0.915	0.825
30	0.778	0.866	0.962	0.815
31	0.735	0.849	0.921	0.816
32	0.440	0.672	0.918	0.879
33	0.610	0.718	0.953	0.879
34	0.719	0.686	0.916	0.885
35	0.632	0.546	0.913	0.872
36	0.532	0.609	0.981	0.87
37	0.632	0.546	0.913	0.872
38	0.532	0.609	0.981	0.87
39	0.768	0.512	0.983	0.877
40	0.771	0.716	0.873	0.874
41	0.764	0.636	0.883	0.879
42	0.684	0.623	0.98	0.885
43	0.839	0.663	0.916	0.879
44	0.823	0.588	0.873	0.879

จากตาราง 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพปัจจุบันอยู่ระหว่าง .440-.855 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ระหว่าง .437-.897 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันเท่ากับ .930 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .896



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พหุมนุ ปณฺ ทิโต ชีเว



ที่ อว 0605.5(2)/ว1826

คณะกรรมการฯ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

11 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายธารชนิตา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศม.) การบริหารและพัฒนากการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมพิศมานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดการวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอลงความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อยุติคดีจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ โฉมชา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ ฉว 0605.5(2)/11991

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตประชาสัมพันธ์การใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวนิตดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดุษฎีภุชว (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม วรรณทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยขออนุญาตจากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวนิตดา ปากหวาน ทำการประชาสัมพันธ์การใช้เครื่องมือเพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หรือเป็นอย่างอื่นว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมชา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและนิตินิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว1995

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

8 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน

ด้วย นางสาวชนิตา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นางสาวชนิตา ปากหวาน เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนิตินจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมสา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2043

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

15 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ชรรณหัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนิสิตจะนำ ข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตแต่งตั้งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.วรกัญญาพิไล แกะหิ้น

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมหัตถานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตแต่งตั้งจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตระบุชื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.วิหาญ พลเพชร

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตระบุชื่อจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โนเอยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.สมาน แก้วคำไสย์

ด้วย นางสาวชนิตา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วังสรรค์ โอมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน นางเรณู นันทพิพย์รักษ์

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.สุกัญญา สีพาย

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัตตานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ไนยะ)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน นายเดชา การรัมย์

ด้วย นางสาวชนิตา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ที่ อว 0605.5(2)/ว2068

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 กันยายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน นายธีรสิทธิ์ สวัสดิ์

ด้วย นางสาวชนิดา ปากหวาน นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมพิศนานนท์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0930842479



ภาคผนวก จ

ตัวอย่างคู่มือแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาชุมพร

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

## คู่มือ

แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ

จัดทำโดย

นางสาวชนิดา ปากหวาน

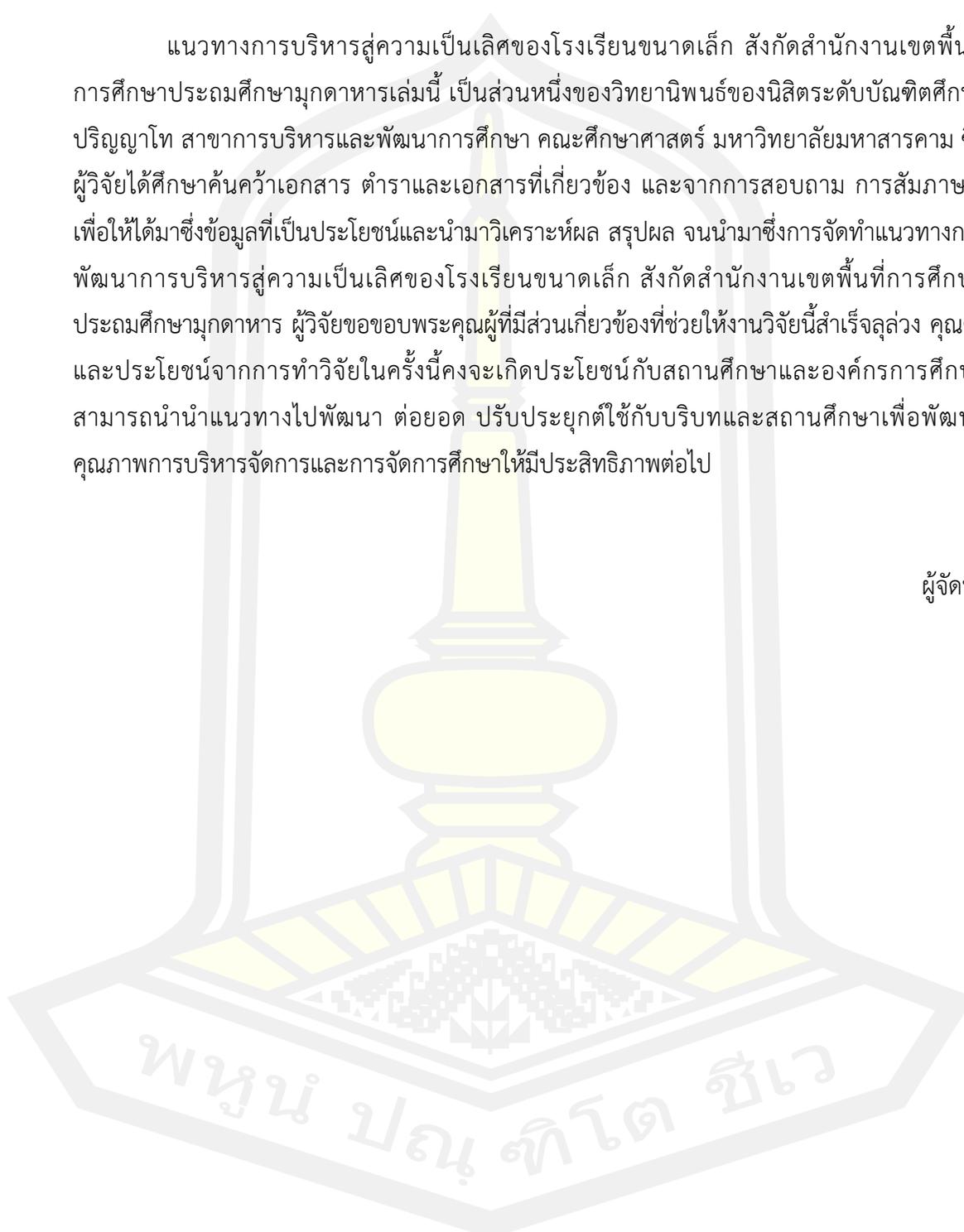
เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## คำนำ

แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขตนี้ เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสอบถาม การสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำมาวิเคราะห์ผล สรุปผล จนนำมาซึ่งการจัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพรเขตนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่ช่วยให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง คุณค่าและประโยชน์จากการทำวิจัยในครั้งนี้คงจะเกิดประโยชน์กับสถานศึกษาและองค์กรการศึกษาสามารถนำไปพัฒนา ต่อยอด ปรับประยุกต์ใช้กับบริบทและสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้จัดทำ



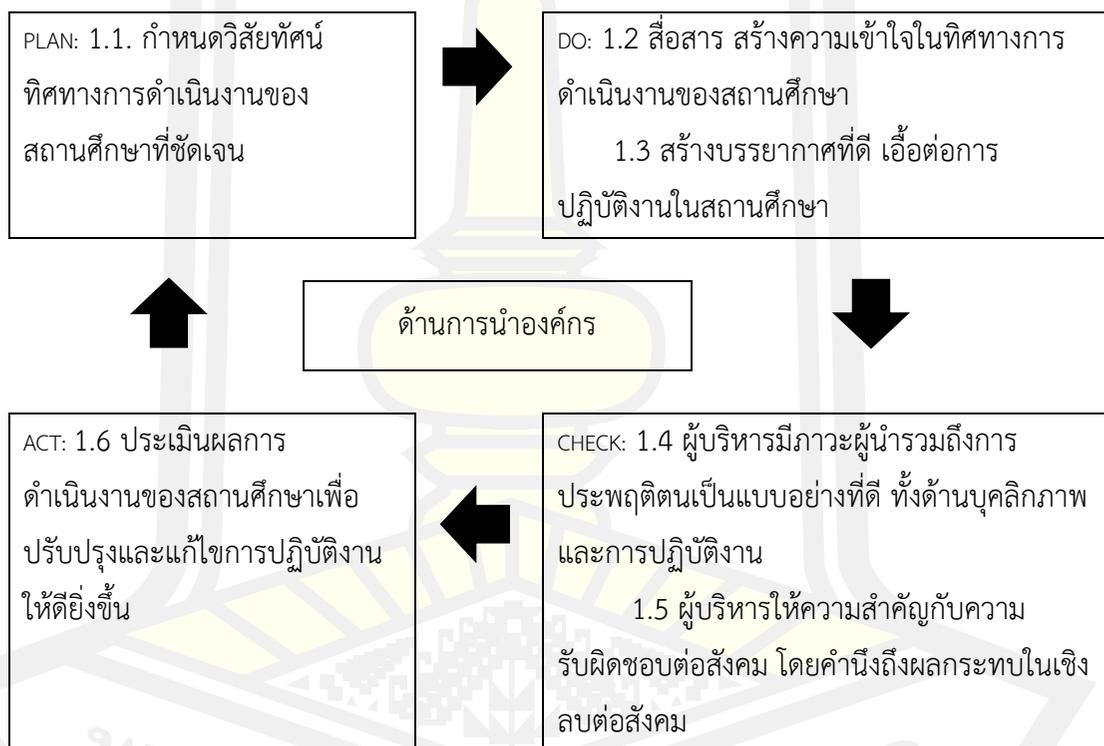
## แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามุกดาหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารในฐานะหน่วยงานภายใต้กำกับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการจัดการศึกษาตามกรอบนโยบายการจัดการศึกษา มีความจำเป็นจะต้องปรับกระบวนการที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเร่งพัฒนาผู้เรียนด้านคุณภาพและสมรรถภาพให้มีความพร้อมความสามารถในการอ่าน เขียน คิดคำนวณ คิดวิเคราะห์ตลอดจนความสามารถทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ทั้งทักษะชีวิตในระบบเศรษฐกิจสังคมพหุวัฒนธรรมท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง การจัดการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กหลายโรงเรียนยังไม่ได้รับการพัฒนาได้เต็มศักยภาพและไม่สามารถยกระดับคุณภาพของผู้เรียนได้เต็มที่ อีกทั้งโรงเรียนยังขาดความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเป็นต้นแบบที่ดีได้ แม้ว่าจะมีโรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งสามารถจัดการศึกษาได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต่าง ๆ แต่เพื่อให้การขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเกิดความเท่าเทียมด้านการศึกษา นั้น ทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหารมีความจำเป็นและตระหนักถึงความสำคัญที่จะยกระดับคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็ก และได้ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กมาอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่ผ่านมา พบว่ายังไม่บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาและไม่เกิดประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการเท่าที่ควร ทำให้คุณภาพและทิศทางการจัดการศึกษาไม่สามารถพัฒนาได้เต็มศักยภาพ ด้วยความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าถ้ากระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มวางแผน ร่วมวิเคราะห์ รวมทั้งร่วมมือกันหาแนวทางเลือกที่จะพัฒนาได้ถูกทาง ร่วมปฏิบัติและร่วมกันประเมินผล เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อนักเรียน บุคลากร และสถานศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพบรรลุความมุ่งหมายของหลักสูตร

แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร หมายถึง วิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร โดยใช้กระบวนการดำเนินการตามวงจรคุณภาพเดมมิ่ง (PDCA) เป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้เพื่อผลลัพธ์ที่นำไปสู่การบริหารที่มีความเป็นเลิศหรือเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาทั้งหมด 7 ด้าน แสดงรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

## 1. ด้านการนำองค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน P
- 1.2 สื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา D
- 1.3 สร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา D
- 1.4 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำรวมถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านบุคลิกภาพ และการปฏิบัติงาน C
- 1.5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม C
- 1.6 มีการประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น A



ภาพประกอบ 3 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการนำองค์กร

## 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 2.1 วางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน P

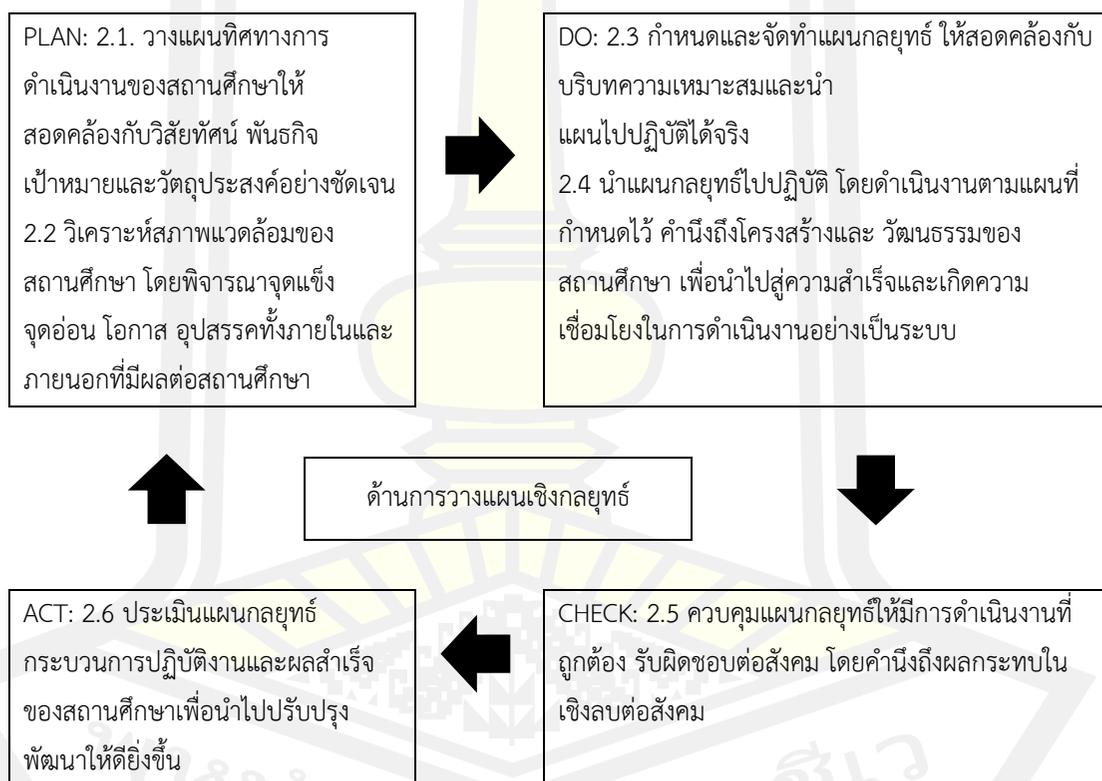
2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา P

2.3 กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง D

2.4 นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้าง และ วัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ D

2.5 ควบคุมแผนกลยุทธ์ให้มีการดำเนินงานที่ถูกต้อง C

2.6 ประเมินแผนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของสถานศึกษาเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น A

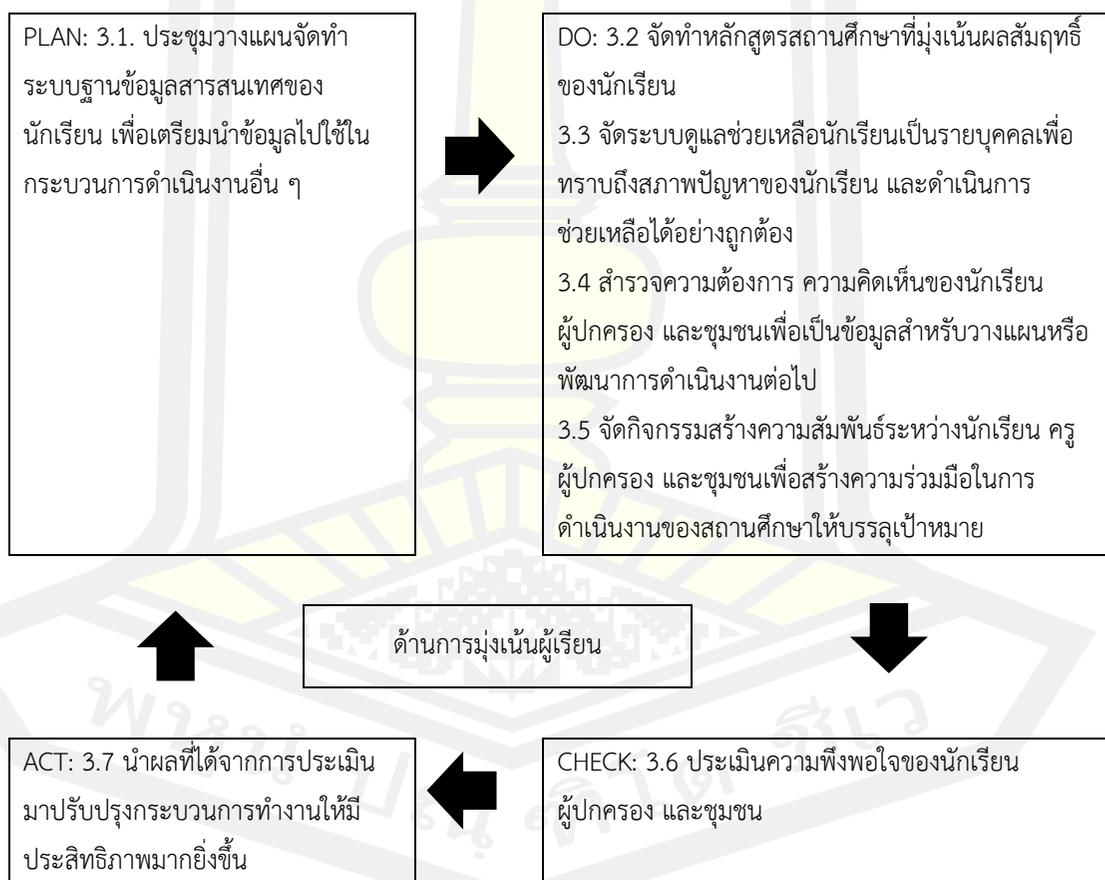


ภาพประกอบ 4 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

3. ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

3.1. ประชุมวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน เพื่อเตรียมนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานอื่น ๆ P

- 3.2 จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน D
- 3.3 จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน และดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง D
- 3.4 สำรวจความต้องการ ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป D
- 3.5 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย D
- 3.6 ประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน C
- 3.7 นำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น A



ภาพประกอบ 5 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

#### 4. ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

4.1. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น P

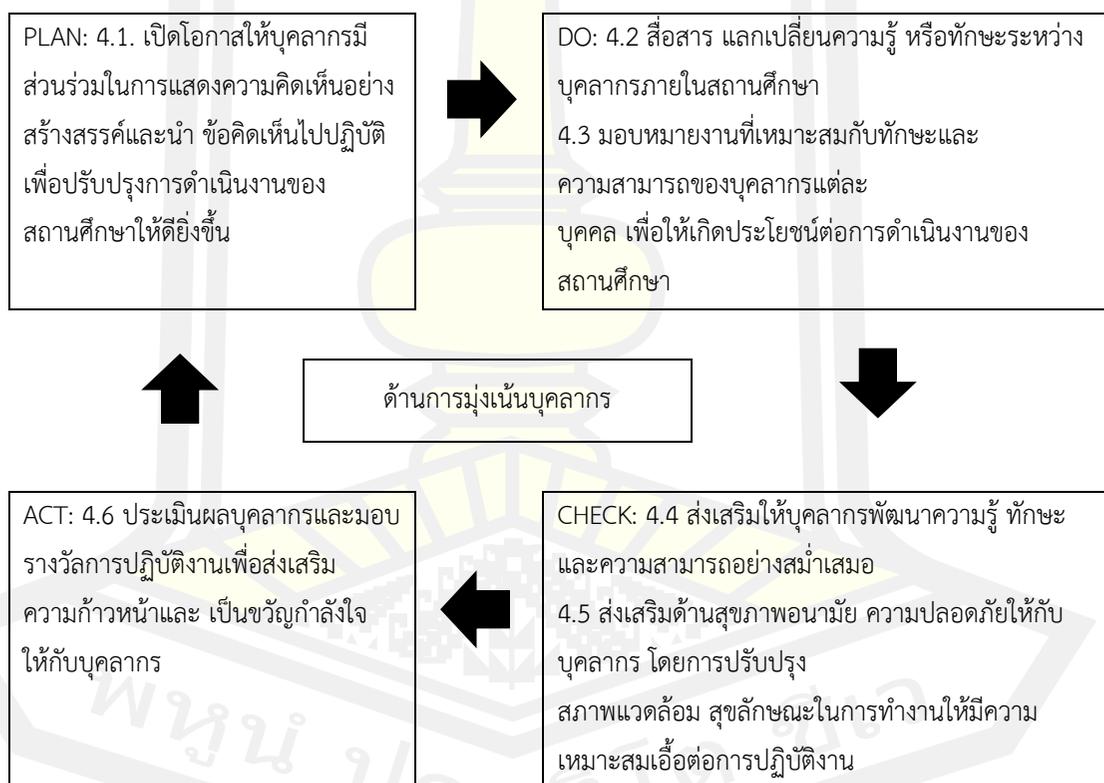
4.2 สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา D

4.3 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา D

4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างสม่ำเสมอ C

4.5 ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยให้กับบุคลากรโดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อม สุขลักษณะในการทำงานให้มีความเหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4.6 ประเมินผลบุคลากรและมอบรางวัลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าและเป็นขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร A



ภาพประกอบ 6 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### 5. ด้านกระบวนการดำเนินงาน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

5.1. ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ P

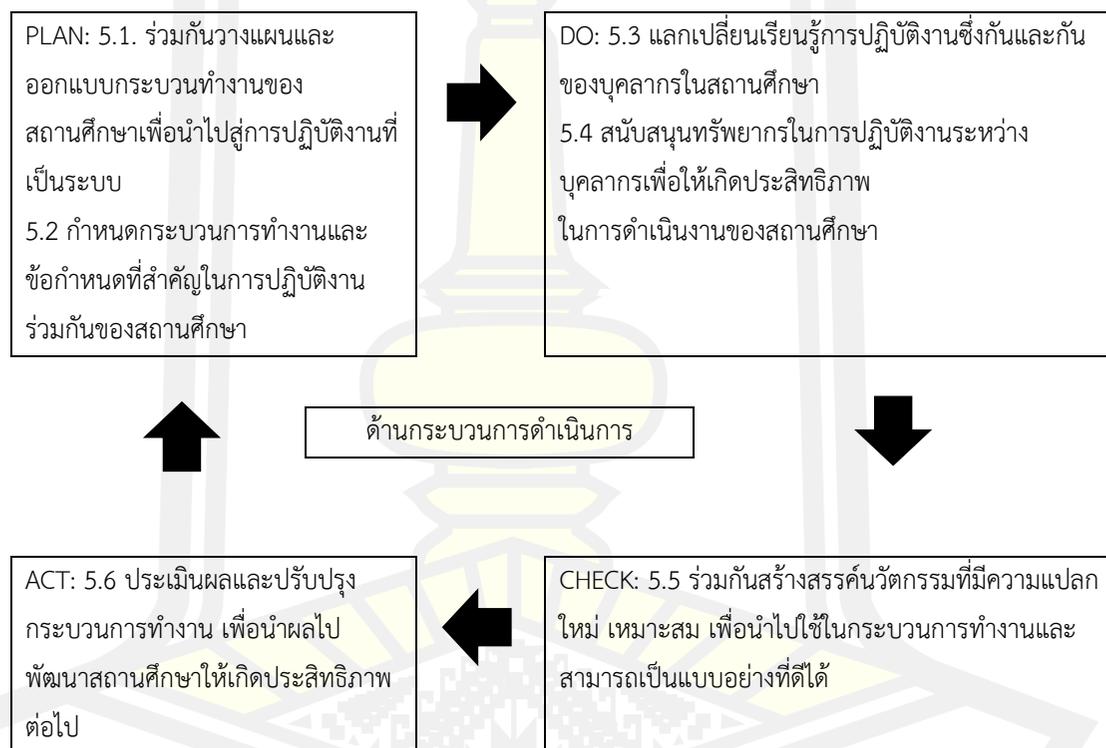
5.2 กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา P

5.3 แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา D

5.4 สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา D

5.5 ร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความแปลกใหม่ เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการทำงานและสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ C

5.6 ประเมินผลและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป A



ภาพประกอบ 7 แสดง วงจรคุณภาพ PDCA ด้านกระบวนการดำเนินการ

6. ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

6.1. คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม P

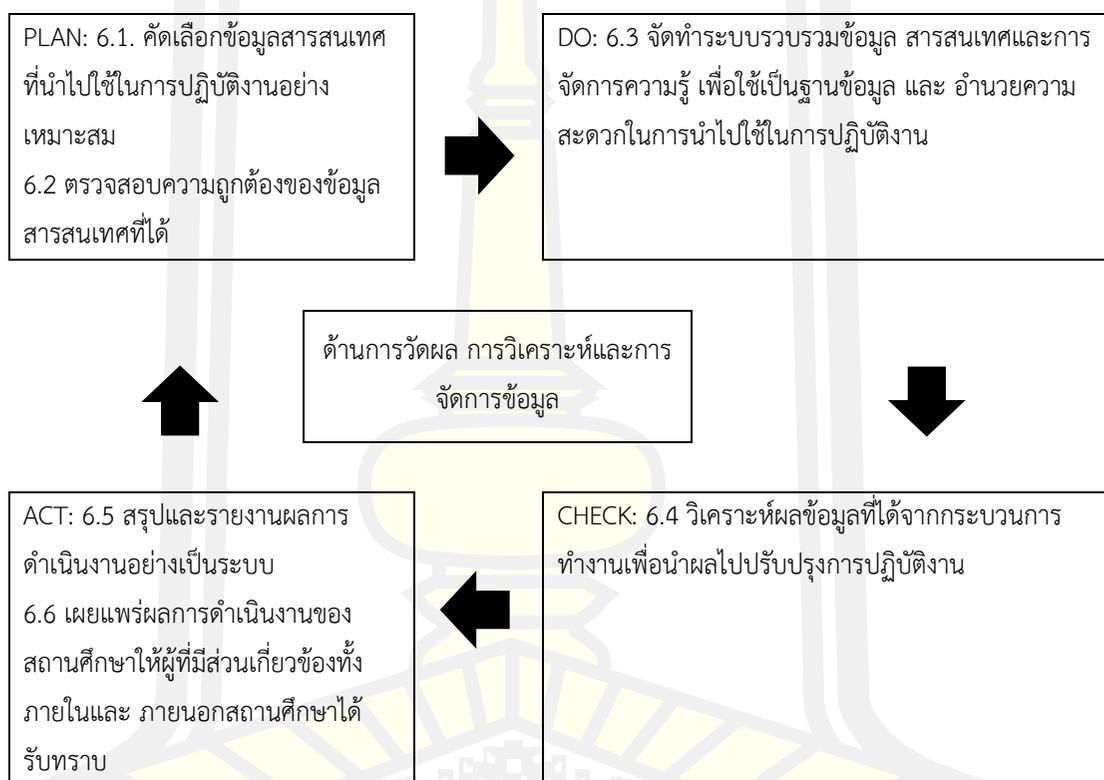
6.2 ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้ P

6.3 จัดทำระบบรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล  
และอำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน D

6.4 วิเคราะห์ผลข้อมูลที่ได้จากกระบวนการทำงานเพื่อนำผลไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน  
C

6.5 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ A

6.6 เผยแพร่ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและ  
ภายนอกสถานศึกษาได้รับทราบ A



ภาพประกอบ 8 แสดงวงจรคุณภาพ PDCA ด้านการวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการข้อมูล

**PLAN :****1. การนำองค์กร**

ควรกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ชัดเจน

**2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์**

วางแผนทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อสถานศึกษา

**3. การมุ่งเน้นผู้เรียน**

ประชุมวางแผนจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน เพื่อเตรียมนำข้อมูลไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานอื่น ๆ

**4. การมุ่งเน้นบุคลากร**

เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และนำ ข้อคิดเห็นไปปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

**5. กระบวนการดำเนินการ**

ร่วมกันวางแผนและออกแบบกระบวนการทำงานของสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นระบบ กำหนดกระบวนการทำงานและข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติงานร่วมกันของสถานศึกษา

**6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**  
คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศที่ได้

**7. ผลลัพธ์การดำเนินการ**

ควรวางแผนดำเนินการสร้างบรรยากาศการทำงาน การให้บริการด้านสุขภาพ ความปลอดภัย ในการปฏิบัติงานที่ดี และกำหนด ตัวชี้วัดในการประเมินผล

**DO:****1. การนำองค์กร**

ควรสื่อสาร สร้างความเข้าใจในทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา และ ควรสร้างบรรยากาศที่ดี เอื้อต่อการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

**2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์**

กำหนดและจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับบริบทความเหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้จริง นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างและ วัฒนธรรมของสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

**3. การมุ่งเน้นผู้เรียน**

จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อทราบถึงสภาพปัญหาของนักเรียน และดำเนินการช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง สสำรวจความต้องการ ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนหรือพัฒนาการดำเนินงานต่อไป จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครู ผู้ปกครอง และ ชุมชนเพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

**4. การมุ่งเน้นบุคลากร**

สื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา 4.3 มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

**5. กระบวนการดำเนินการ**

แลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติงานซึ่งกันและกันของบุคลากรในสถานศึกษา สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษา

**6. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้**

จัดทำระบบรวบรวมข้อมูล สารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล และ อำนวยความสะดวกในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

**7. ผลลัพธ์การดำเนินการ**

ควรดำเนินการตามแผนที่กำหนดอย่างเป็นระบบ

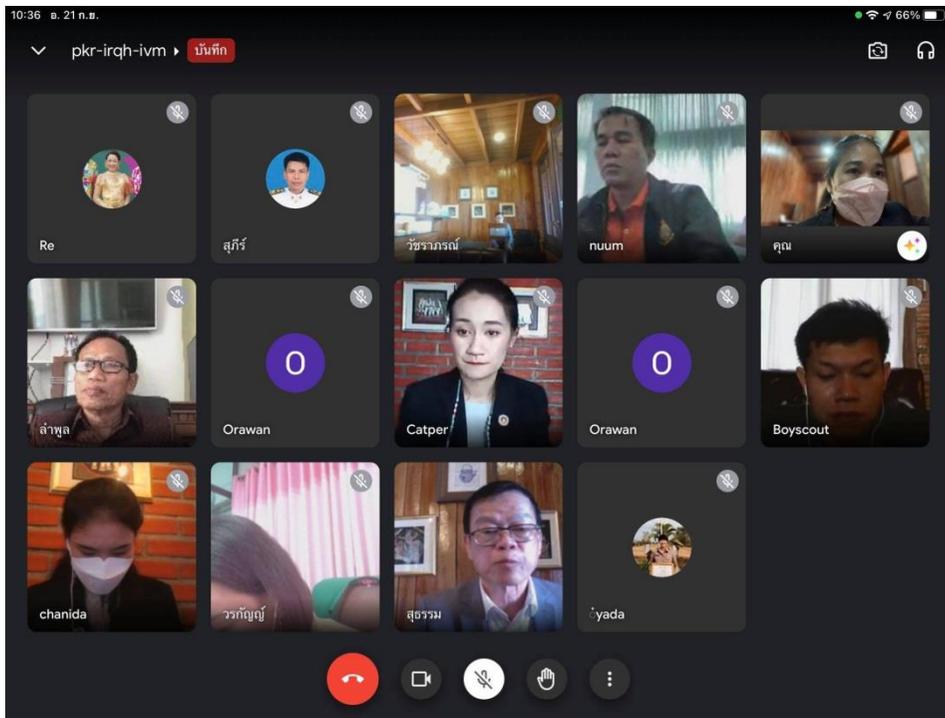


ภาพประกอบ 9 การพัฒนาแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชุมพวงตาหาร โดยใช้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง



ภาคผนวก ฉ  
ตัวอย่างภาพประกอบการวิจัย

พหุณํ ปณฺ ทิโต ชีเว



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวชนิดา ปากหวาน
วันเกิด	วันที่ 31 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2537
สถานที่เกิด	จังหวัดมุกดาหาร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 20 หมู่ 2 ตำบลคำบก อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49110
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ครู คศ.1
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านกลาง ตำบลคำบก อำเภอคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร รหัสไปรษณีย์ 49110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2556 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชมนตรี วิทยาลัย มุกดาหาร อำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร พ.ศ. 2561 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2565 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) การบริหารและพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ภิโต ชีเว