

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 1.4 การสร้างรูปแบบ
  - 1.5 การทดสอบและตรวจสอบรูปแบบ
  - 1.6 กระบวนการพัฒนารูปแบบ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร
  - 2.1 ความหมายของการบริหาร
  - 2.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
  - 2.3 ขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “การหมุนวงจรคุณภาพของ PDCA”
  - 2.4 การบริหารจัดการระบบคุณภาพ TQA สู่การประกันคุณภาพการศึกษา
3. แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 3.1 เจตนารมณ์
  - 3.2 กระบวนทัศน์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 3.3 ภาพแห่งความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)
  - 3.4 ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับการดำเนินโครงการสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 3.5 แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล
4. บริบทโรงเรียนสตรีศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27
  - 4.1 ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสตรีศึกษา
  - 4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา (ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562))
  - 4.3 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
  - 4.4 การจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมาตรฐานสากล
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

### 1. ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบหรือโมเดล (Model) เป็นคำภาษาอังกฤษที่นิยมนำมาใช้ในการศึกษาวิจัย ซึ่งใน Longman Dictionary of Contemporary English (Summers (ED.). 2003 : 121 - 136) ได้ให้ความหมายของรูปแบบโดยสรุป 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) รูปแบบ หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง เช่น รถยนต์ อาคาร ตึก และเครื่องจักรซึ่งสามารถแยกชิ้นส่วนและประกอบได้ 2) รูปแบบ หมายถึง คนหรือสิ่งของที่ดี ที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน และ 3) รูปแบบ หมายถึง ชิ้นส่วนที่เป็นแบบอย่างเฉพาะสำหรับรถยนต์ เครื่องจักรและอาวุธ

การให้ความหมายของรูปแบบนั้นมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้หลายลักษณะทั้งที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน กล่าวคือ 1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่เป็นตัวแทนของความเป็นจริง แต่มีความต่างกันอยู่ที่ขนาดเท่านั้น คือ อาจมีขนาดเล็กหรือใหญ่กว่าปกติ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ สมิทซ์และคณะ (Smith and Others. 1961 : 221 - 223) ; สโตนเนอร์และแวนเคล (Stoner & Wankel. 1986 : 103 - 104) ; สโตนเนอร์และแวนเคล (Stoner & Wankel. 1986 : 44) ดาฟท์ (Daft. 1992 : 74 - 75) ; ราช (Raj. 1996 : 45) และ อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 47 - 48)

2. รูปแบบ หมายถึง แนวความคิด หรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นข้อเสนอในการพัฒนา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาระสำคัญของความเป็นจริง และชัดเจนมากขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ แคปแลน (Kaplan. 1974 : 32 - 34) วิลเลอร์ (Willer. 1967 : 85 - 86) ; อำนวยวิทย์ ชูวงศ์ (2525 : 58) สมาน อัครภูมิ (2537 : 18)

3. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ และมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น นักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะนี้ ได้แก่ โฟเซส และริชเชอร์ (Forcese & Richer. 1973 : 117 - 119) ; บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo & Hartman. 1982 : 97 - 99) ; คีฟวี่ (Keeves. 1988 : 68 - 71) ; บรรจบ อิศดุล (2521 : 38) ; พูลสุข หิงคานนท์ (2547 : 109 - 116) และเยาวดี (ราชชัยกุล) วิบูลย์ศรี (2548 : 68)

จากความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ปัจจัยและกิจกรรมที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์ หรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

## 2. ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่าน ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะตามแนวคิด ดังนี้  
คีฟว์ (Keeves. 1988 : 83 - 85) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ และได้มีพัฒนาการใช้รูปแบบทางการศึกษาเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความมั่นใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลเข้าถึง นักเรียนที่ออกจากกระบบเปรียบเสมือนกับน้ำที่ไหลออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากกระบบ เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบก็เพื่ออธิบายการเปลี่ยนแปลงประชากรนักเรียนของโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ และใช้ข้อความในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือ ขาดความชัดเจนแน่นอนทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้กับการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้ที่นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่าเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์รูปแบบเชิงสาเหตุ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้ คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) รูปแบบระบบเชิงเส้นเดี่ยว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์รูปแบบเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ 2) รูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non - recursive Model) คือ รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยมีทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรตัวหนึ่ง อาจเป็นทั้งตัวแปรเชิงเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางย้อนกลับได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2546 : 82) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบจากวิธีการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการนำเสนอโดยใช้คำบรรยายระบุถึงหลักการหรือตัวแปร และมีคำอธิบายถึงปรากฏการณ์ด้วยคำบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

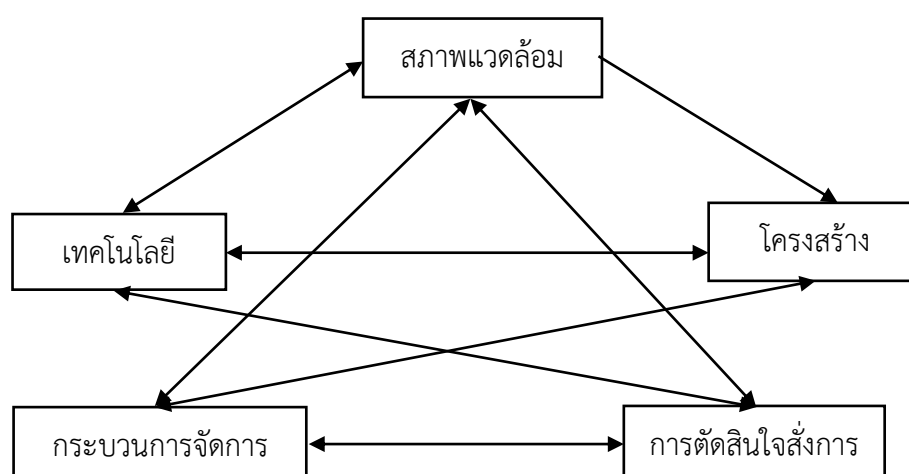
2. รูปแบบเชิงรูปภาพ เป็นการนำเสนอโดยใช้รูปภาพ หรือสัญลักษณ์จำลองแสดงถึงแนวคิด หลักการหรือตัวแปรและลากเส้นโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นการนำเสนอโดยใช้สัญลักษณ์แทนความคิด หลักการหรือตัวแปร และใช้ฟังก์ชันคณิตศาสตร์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด หลักการหรือตัวแปรเหล่านั้น

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

การศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบจากการศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง พบว่าไม่ปรากฏมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ (The model of Organization and Management) ตามแนวคิดของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 106 - 110) ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของบราวน์และโมเบิร์ก ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 98) มีลักษณะดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems/Contingency Model)

ของ Brown และ Moberg

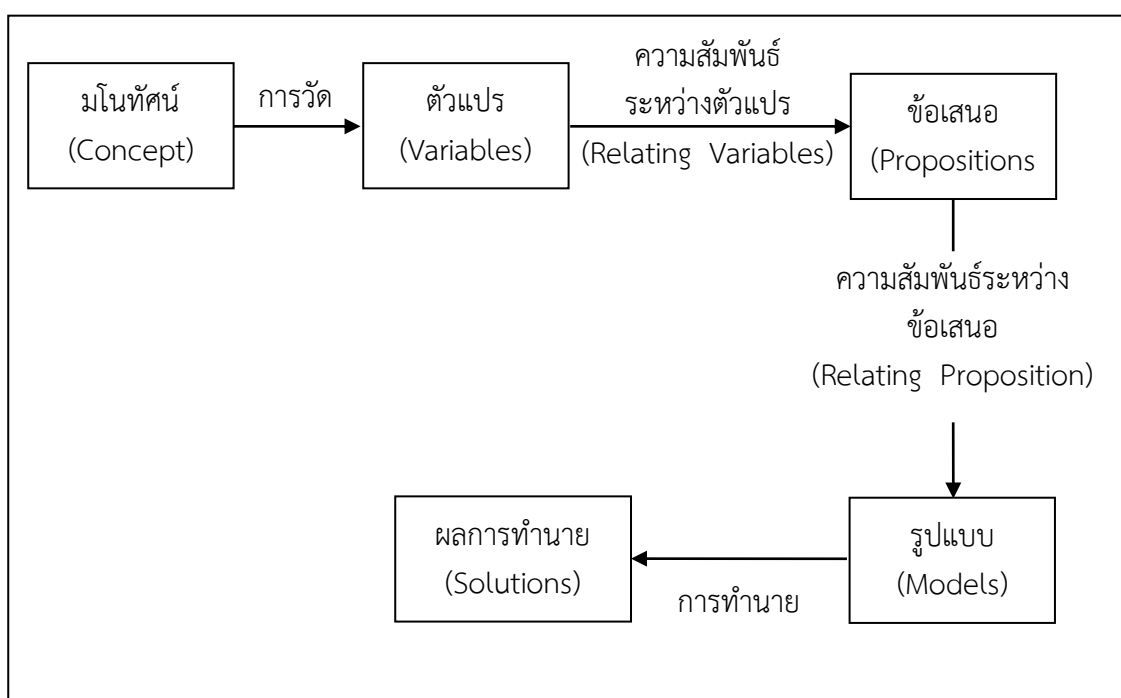
ที่มา : Brown, W. B., and Moberg, D. J. 1980 : 17

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการจัดการโรงเรียนโดยทั่วไปนั้น พบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดการองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหาร และแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ (Function) ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานของโรงเรียน ซึ่งถือว่าองค์การหนึ่ง เช่น การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานงบประมาณและการเงิน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้างจำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

#### 4. การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็น ชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไรและสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner. 1988 : 78) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นภาพประกอบ ดังภาพประกอบ 3

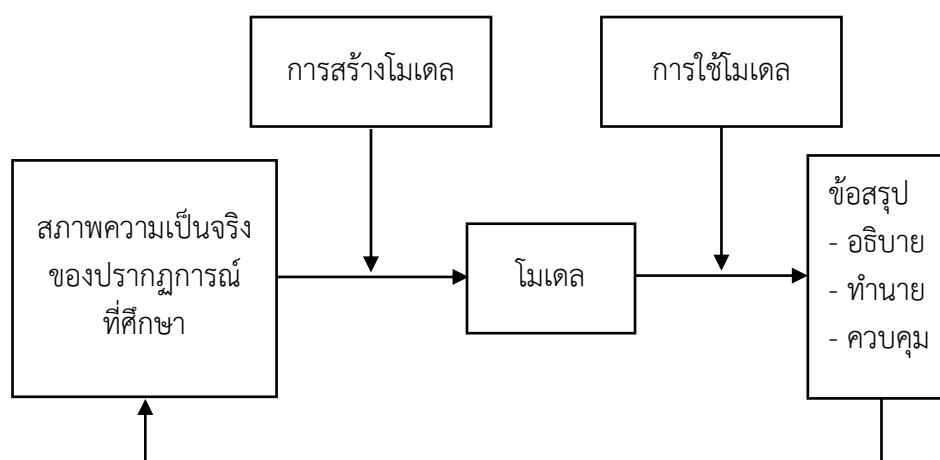


ภาพประกอบ 3 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา : Steiner. 1988 : 78

รูปแบบที่จะนำไปใช้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วย ลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จะจัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุปเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง ดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (อ้างถึงใน เสรี ชัดแย้ม. 2550 : 3) เสนอการสร้างโมเดลว่าเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ หรือสังคมเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เราอาจไม่ศึกษาปรากฏการณ์เรื่องนั้นโดยตรงก็ได้ แต่เราศึกษาโดยวิธีการสร้างโมเดล เพื่อหาข้อสรุปที่สามารถนำไปอธิบายทำนายหรือควบคุมปรากฏการณ์ที่ศึกษา ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การศึกษาปรากฏการณ์โดยวิธีการสร้างโมเดล  
ที่มา : ทาคาโอะ มียากาวะ อ่างถึงโน เสรี ชัดแย้ม. 2550 : 3

โมเดลที่ใช้ศึกษาค้นคว้าปรากฏการณ์ทางสังคมต้องมีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์ของเรื่องที่ศึกษาและอีกประการหนึ่งสามารถนำไปใช้หาข้อสรุปเพื่ออธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องคุณสมบัติของโมเดลทั้ง 2 ประการนี้ มีลักษณะข้อแย้งกันเองกล่าวคือ ถ้าเราสร้างโมเดลให้สอดคล้องกับสภาพความจริงของปรากฏการณ์มากกว่าเท่าใด โมเดลก็จะสลับซับซ้อนมากขึ้น ทำให้การนำโมเดลไปใช้มีความยุ่งยากในทางตรงกันข้ามถ้าเราเน้นความสะดวกในการนำโมเดลไปใช้อธิบายปรากฏการณ์ ซึ่งทำให้การนำโมเดลไปใช้อธิบาย ทำนาย หรือควบคุมปรากฏการณ์ได้จำกัดจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างโมเดลก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบโมเดลนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โมเดลที่สร้างขึ้นจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมกับวิธีการทดสอบ โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะทดสอบโมเดลด้วยวิธีการทางสถิติ การสร้างโมเดลการเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดสอบโมเดลเป็นกิจกรรมที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน เนื่องจากโครงสร้างของโมเดลจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จะนำไปใช้ทดสอบโมเดลผลของการทดสอบโมเดลย่อมนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธโมเดลนั้น

ในทำนองเดียวกัน คีฟว์ (Keeves. 1988 : 67) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ควรใช้การอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่อง ที่เรากำลังศึกษาด้วย

### 5. การทดสอบและตรวจสอบรูปแบบ

เอลเลียท ดับเบิลยู ไอสเนอร์ (Elliot W. Eisner) (Madaus, Scriven and Stufflebeam (Eds.). 1983 : 134 - 139) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า วิธีเชิงธรรมชาติ (Naturalistic Approach) ในการประเมินเพื่อเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (Subjectivism) จะมีความเชื่อว่าวิธีเชิงธรรมชาติเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน โดยการประเมินนั้นจะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติ โดยเน้นการสังเกตแบบไม่มีโครงสร้างพยายาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักการเชื่อมโยงเหตุผล การสังเกตและการวิเคราะห์เบื้องต้นจะนำไปสู่ การสังเกตและการวิเคราะห์ในขั้นถัดไปจนได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ประเมิน โดยอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นเกณฑ์สำคัญในการสรุปผล

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการสร้างรูปแบบ เพื่อทดสอบ หรือตรวจสอบรูปแบบนั้น ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการทดสอบและตรวจสอบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐาน เชิงคุณภาพ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐาน เชิงคุณภาพอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ ใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง (อุทุมพร จามรมาน. 2545 : 78 - 80) คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์ ความเกี่ยวข้อง หรือเหตุผล ระหว่างตัวแปร

2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้ สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ 2.1) การสร้างรูปแบบใหม่ และ 2.2) การปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

แนวคิดของ ไอสเนอร์ (Eisner) ได้เสนอการทดสอบหรือประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิด้วย เห็นว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ มากเกินไป และในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงได้เสนอ แนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal Based Model) การตอบสนองปัญหา และความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือการรองรับกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงตามการตัดสินใจ (Decision Making Model)

แต่อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ที่พัฒนามาจากศิลปวิจารณ์ (Art Criticism) มาใช้เป็นรูปแบบของการประเมิน โดยให้แนวคิดว่าการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการใช้วิจรรย์ญาณในการบรรยายคุณภาพของสิ่งที่ศึกษา (Descriptive Aspect) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ในการตัดสินคุณค่า (Evaluative Aspect) แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลหรือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

## 6. กระบวนการพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้ว อาจแบ่งออกเป็นสองขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) ของรูปแบบ (Willer. 1967 : 56) ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน จะมีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ และ ดิเรก วรรณเศียร (2545 : 54) ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว โดยทั่วไปการพัฒนารูปแบบจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้าง หรือต้องการที่จะพัฒนารูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบขึ้นและนำรูปแบบไปตรวจสอบหาความเหมาะสม และความเป็นไปได้หรือทดลองใช้ต่อไป ส่วน บุญชม ศรีสะอาด (2549 : 41 - 46) กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบว่า มี 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยจะต้องสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมุติฐานโดยการศึกษา ค้นคว้าทฤษฎี แนวคิด รูปแบบและผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพ สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรภายในรูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ คือ การนำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่า มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังไว้หรือไม่ ผู้วิจัยอาจปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยออกจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมมากขึ้น



นอกจากนี้ ตัวอย่างในเรื่องการพัฒนาแบบมีผู้วิจัยไว้หลายท่าน เช่น มาลี ธรรมศิริ (2549 : 137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ ระบบย่อย 12 ระบบ คือ ความเป็นผู้นำโครงสร้างระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา รวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การเรียนรู้ หน่วยพัฒนาที่ต้องสร้างหลักสูตรและการสอน เพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจและวิสัยทัศน์ร่วม และความเป็นผู้นำ โดยใช้หลักสูตร 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจ ในพนักงาน การคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทักษะการคิดและทำที่สุด บทบาทผู้นำในการกระตุ้น สานิต ช่วยเหลือและปลุกฝังทักษะ ซึ่ง ภิญาพัชญ์ ปลาภัตทอง (2551 : 108) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเผชิญอุปสรรคของนักเรียนระดับช่วงชั้นที่ 2 การวิจัยนี้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อตรวจสอบยืนยันนิยามองค์ประกอบ พฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการเผชิญอุปสรรคโดยผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการเรียนรู้และเครื่องมือประกอบการเรียนรู้ ซึ่งได้รับการตรวจสอบความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเรียนรู้ และขั้นตอนที่ 4 ประเมินประสิทธิผลรูปแบบการเรียนรู้ หรือ ศศินันท์ ศิริธาดากุลพัฒน์ (2551 : 95) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์ สำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 2 ที่มีความสามารถพิเศษด้วยการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้คือ ขั้นที่ 1 สร้างโครงร่างรูปแบบการเรียนการสอน เพื่อเสริมสร้างทักษะทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์ โดยสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ และทดลองประเมิน ขั้นที่ 2 ศึกษานำร่องรูปแบบการเรียนการสอนโดยการทดลองใช้ และขั้นที่ 3 ทดสอบประสิทธิผลรูปแบบการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างทักษะทางสังคมและความฉลาดทางอารมณ์

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบ (Model) นั้น ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

จากการศึกษากระบวนการพัฒนารูปแบบของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ประกอบของเรื่องที่จะพัฒนารูปแบบ
2. การสร้างและพัฒนารูปแบบ
3. การทดลองใช้รูปแบบ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับโดยการบริหาร (Administration) ครอบคลุมภาพรวมขององค์การในขณะที่การจัดการมุ่งไปที่การจัดการกับทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมายและคำว่า “การบริหาร” ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter, F Drucker. 1954 : 12) ประมาจารย์ด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is Getting Things done Through Other People) ซึ่ง เออร์เนสต์เดล (Ernest, Dale. 1968 : 43) ; แฮโรลด์ คูนต์ซ์และไซริล (Harold, Koontz and Cyril. 1972 : 43) ให้คำจำกัดความสอดคล้องว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการบริหารนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ส่วน เฟสเลอร์และเคตต์ (Fesler & Kettle. 1991 : 7) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่า การบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย ซึ่ง โบวี และคณะ (Bovee & Others. 1993 : 5) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย โดยประสิทธิผลและประสิทธิภาพในด้านบุคลากรกายภาพงบประมาณและแหล่งข้อมูล สอดคล้องกับ โฮลต์ (Holt. 1993 : 3) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกันโดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ (Certo. 2000 : 555) นอกจากนี้ ทศนิยม ธรรมสิทธิ์ (2545 : 14) ยังให้ความหมาย การบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการรูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง ส่วน สมคิด บางโม (2545 : 59 - 60) เห็นว่า การบริหารจัดการ คือ ศิลปะในการใช้ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์การ และนอกองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของการบริหารที่นักวิชาการให้ไว้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารมาใช้อย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

#### 2.1 ความหมายของการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน

การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า School – based Management หรือ SBM นักวิชาการได้ให้ความหมายการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานหลายท่านดังต่อไปนี้

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2541 : 40) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารแบบหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระมากขึ้น ให้ครู ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้แทนชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เป็นการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานการวิจัยที่ยั่งยืนประโยชน์ของ

การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยมุ่งให้อำนาจแก่คณะกรรมการโรงเรียน 3 เรื่อง คือ งบประมาณ บุคลากร หลักสูตร หรือโปรแกรมการศึกษา

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนที่สอดคล้องกับคุณลักษณะและความต้องการของโรงเรียน นั่นคือ สมาชิกโรงเรียน อันได้แก่ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน ครู – อาจารย์ พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนสมาชิกชุมชนและองค์กรอื่น ๆ มารวมพลังกันอย่างเต็มที่ช่วยกันรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรและแก้ปัญหา ตลอดจนดำเนินการเพื่อพัฒนากิจกรรมด้านการจัดการ การศึกษาของโรงเรียนในระยะสั้นและระยะยาว

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 13) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษา โดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละโรงเรียนโดยให้คณะกรรมการโรงเรียน (School Council หรือ School Board) ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากรและวิชาการ โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน

วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2546 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีอำนาจหน้าที่ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ และร่วมประเมิน โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสถานศึกษา

ไมเยอร์และสโตนฮิลล์ (Myer and Stonehill. 1993 : 324) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง กลยุทธ์ในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษาด้วยการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจในการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณบุคคลและหลักสูตรไปยังโรงเรียน

เดวิด (David, J. L. 1996 : 4 - 5) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง แนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้นจะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้นและมีผลผลิตดีขึ้น

คาลด์เวลล์ (Caldwell. 1990 : 41) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง เป็นการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนให้ตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เป็นการกระจายอำนาจทางการบริหารจัดการมากกว่าจะเป็นอำนาจการเมือง และให้เกิดการตัดสินใจในระดับโรงเรียน ภายใต้กรอบนโยบายของท้องถิ่นและของรัฐ ในขณะที่เดียวกันโรงเรียนยังต้องมีความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ในการใช้ทรัพยากรที่จัดสรรให้

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน หมายถึง การกระจายอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่โรงเรียน ทั้งด้านวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณและด้านบริหารทั่วไป ซึ่งโรงเรียนเลือกแนวทางปฏิบัติเองตามสภาพบริบท และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการบริหารจัดการได้ด้วยตนเองโดยเน้นรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

## 2.2 หลักการการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 154 - 156) ได้สรุปหลักการสำคัญในการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ได้แก่

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการกระจายอำนาจจากกระทรวงและส่วนกลางไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด เพราะโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการศึกษาของเด็ก

2. หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement) ให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมในการบริหาร ตัดสินใจและร่วมจัดการศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและจะรับผิดชอบในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People) เหมือนในอดีตที่จัดการศึกษาหลากหลาย ทั้งในวัดหรือองค์กรในท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ เพราะปัจจุบันการจัดการศึกษาจากส่วนกลางมีข้อจำกัด ล่าช้า และไม่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและชุมชน

4. หลักการบริหารตนเอง (Self – Managing) ในระบบการศึกษาทั่วไปมักกำหนดให้โรงเรียนเป็นการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการปฏิรูปหน่วยปฏิบัติตามนโยบายของส่วนกลาง แต่มีความเชื่อว่าถ้าให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียนผลที่ได้น่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าการที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง

5. หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) ส่วนกลางกำหนดนโยบายและควบคุมมาตรฐาน มีองค์กรอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานตามกำหนดและเป็นไปตามนโยบายของชาติ

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2546 : 77 – 78) ได้สรุปหลักการแนวคิดการบริหารสถานศึกษาแบบ SBM ไว้ ดังนี้

1. การบริหารที่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ (Autonomy) ในด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารบุคคล ด้านการบริหารทั่วไป

2. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Participation) ในรูปของคณะกรรมการ

3. การบริหารจัดการต้องตอบสนอง สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

ถวิล มาตรเสียม (2545 : 42) ได้สรุปการบริหารแบบ SBM ยึดหลักการในการดำเนินการดังนี้

1. หลักดุลยภาพ (Principle of Equifinality) มีวิธีการหรือแนวทางมากมายและหลากหลายที่จะนำมาใช้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายการศึกษา การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น โรงเรียนมีความชอบธรรมเต็มทีในอันที่จะขับเคลื่อน พัฒนาและดำเนินงานด้วยยุทธศาสตร์ของตนเองในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการโรงเรียนด้วยพวกเขาอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หลักการกระจายอำนาจ (Principle of Decentralization) เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนมีความยุ่งยากและเพิ่มปัญหามากขึ้น ดังนั้นการกระจายอำนาจให้โรงเรียนจะทำให้โรงเรียนมีพลังอำนาจและรับผิดชอบต่อในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. หลักระบบบริหารจัดการตนเอง (Principle of Self Management System) ด้วยหลักการทั้งสองข้างต้น จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะใช้ระบบบริหารจัดการตนเองมาเป็นหลักในการดำเนินงาน ภายใต้นโยบายหลักและโครงสร้างขององค์การพัฒนาจุดประสงค์การสอนและยุทธศาสตร์การพัฒนา สร้างกำลังคนและทรัพยากร การแก้ปัญหา และทำให้จุดมุ่งหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสามารถของโรงเรียนเอง

4. หลักการริเริ่ม (Principle of Human Initiative) ท่ามกลางความหลากหลายและความซับซ้อนของกิจกรรมการศึกษา จำเป็นจะต้องอาศัยการริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกโรงเรียนในการทำหน้าที่และเพิ่มพูนคุณภาพการศึกษา ฉะนั้นเป้าหมายของ SBM ก็เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมที่สมาชิกของโรงเรียนจะมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ร่วมกันพัฒนาศักยภาพ ความริเริ่ม และความสามารถเพื่อเป็นพลังสร้างคุณภาพการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน

ดังนั้น พอสรุปได้ว่า หลักการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานนั้นประกอบด้วย การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารตนเอง การตรวจสอบถ่วงดุล และการริเริ่ม เพื่อเพิ่มพลังในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2.3 รูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐาน

อุทัย บุญประเสริฐ (2546 : 40 - 44) ได้ศึกษาและสรุปรูปแบบการบริหารแบบโรงเรียนเป็นฐานไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก (Administration Control SBM) ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ ส่วนกรรมการอื่น ๆ ได้มาจากการเลือกตั้งหรือคัดเลือกจากกลุ่มผู้ปกครอง ครู และชุมชน คณะกรรมการมีบทบาทให้คำปรึกษา

2. รูปแบบที่มีครูเป็นหลัก (Professional Control SBM) เกิดจากแนวความคิดที่ว่าครูเป็นผู้ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด ย่อมรู้ปัญหาได้ดีกว่าและสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุด ตัวแทนคณะครูจะมีสัดส่วนมากที่สุดในคณะกรรมการโรงเรียน ผู้บริหารยังคงเป็นประธานคณะกรรมการโรงเรียนบทบาทของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

3. รูปแบบที่ชุมชนมีบทบาทหลัก (Community Control SBM) แนวคิดสำคัญคือ การจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการและค่านิยมของผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด ตัวแทนของผู้ปกครองและชุมชนจึงมีสัดส่วนในคณะกรรมการโรงเรียนมากที่สุด ตัวแทนผู้ปกครองและชุมชน เป็นประธานคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นกรรมการและเลขานุการ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนเป็นคณะกรรมการบริหาร

4. รูปแบบที่ครูและชุมชนมีบทบาทหลัก (Professional Community Control SBM) แนวคิดเรื่องนี้เชื่อว่าทั้งครูและผู้ปกครองต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก เนื่องจากทั้ง 2 กลุ่มต่างอยู่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด รับรู้ปัญหาและความต้องการของนักเรียนได้ดีที่สุด สัดส่วนของครูและผู้ปกครอง (ชุมชน) ในคณะกรรมการโรงเรียนจะมีเท่า ๆ กัน

### 3. ขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “การหมุนวงจรคุณภาพของ PDCA”

Deming (1994 : 57) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพ “วงจรคุณภาพของเดมมิง” (Deming Cycle) ไว้ 4 ขั้นตอนคือ (วิฑูรย์ ลิ้มโชคดี. 2541 : 84)

1. การจัดทำและวางแผน (Plan) ประกอบด้วย 1.1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control - Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q - C - D - S - M - E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment) 1.2) กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อ และ 1.3) กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) ประกอบด้วย 2.1) หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วย 2.2) ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด และ 2.3) เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3. การติดตามประเมินผล (Check) ประกอบด้วย 3.1) ตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่ 3.2) ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้ (ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง) อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ และ 3.3) ตรวจสอบว่า (หัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. กำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act) ประกอบด้วย 4.1) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการแก้ไข 4.2) ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก และ 4.3) ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงานมาตรฐาน

บงอร์ มจฺรสรุสรณ (2542 : 23 - 24) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารงานวงจรคุณภพเดมมมิ่ง (Deming Cycle) ไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1. การจัดทำและวางแผน (Plan) ได้แก่ 1.1) ทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนแล้วกำหนดหัวข้อควบคุม (Control Items) ซึ่งตามปกติได้แก่ Q - C - D - S - M - E (Quality Cost Delivery Safety Morale Environment) 1.2) กำหนดค่าเป้าหมายที่ต้องการบรรลุให้แก่หัวข้อควบคุมแต่ละข้อและ 1.3) กำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. การปฏิบัติตามแผน (Do) ได้แก่ 2.1) หาความรู้เกี่ยวกับวิธีดำเนินการนั้นด้วยวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาด้วยตนเอง 2.2) ดำเนินการตามวิธีการที่กำหนด และ 2.3) เก็บรวบรวมบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ของหัวข้อควบคุม

3. การติดตามประเมินผล (Check) ได้แก่ 3.1) ตรวจสอบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานหรือไม่ 3.2) ตรวจสอบว่าค่าที่วัดได้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ และ 3.3) ตรวจสอบว่า (ของหัวข้อควบคุม) ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่

4. การกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ไม่เป็นไปตามแผน (Act) ประกอบด้วย 4.1) ถ้าการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามวิธีการทำงานมาตรฐานก็หามาตรการแก้ไข 4.2) ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ค้นหาสาเหตุและแก้ไขที่ต้นตอเพื่อมิให้เกิดปัญหาซ้ำขึ้นอีก 4.3) ปรับปรุงระบบการทำงานและเอกสารวิธีการทำงาน

ณัฐพนธ์ เจรนนทน และคณะ (2546 : 77 - 80) ได้กล่าวถึง มาตรฐานวงจรคุณภพตามแนวคิดของ เอดวาร์ต เดมมมิ่ง (Edward Deming) หรือวงจร PDCA ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

1. การวางแผน (Plan) เป็นจุดเริ่มต้นของวงจรการบริหารคุณภพ เพราะแผนจะกำหนดเป้าหมายและทิศทางการแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภพโดยแผนจะอธิบายความจำเป็น และการสร้างความเข้าใจในการแก้ปัญหา ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจจากทุกหน่วยงานในการปรับปรุงแก้ไขอุปสรรค

และข้อบกพร่องต่าง ๆ ขององค์การให้หมดไปอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการการวางแผนการสร้างคุณภาพ มี 4 ขั้นตอนคือ

1.1 ตระหนักและกำหนดปัญหาที่ต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงโดยสมาชิกทุกคนจะร่วมมือกันในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน เพื่อที่จะร่วมกันทำการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.2 เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับวิเคราะห์และตรวจสอบการดำเนินงานหรือสาเหตุของปัญหาเพื่อใช้ในการปรับปรุง

1.3 อธิบายปัญหาและกำหนดทางเลือกวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้กำหนดสาเหตุของความบกพร่องและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้สมาชิกทุกคนในทีมงานคุณภาพเกิดความเข้าใจในสาเหตุและปัญหาอย่างชัดเจนแล้วร่วมกันระดมความคิดสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาเพื่อมาทำการวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาดำเนินงาน

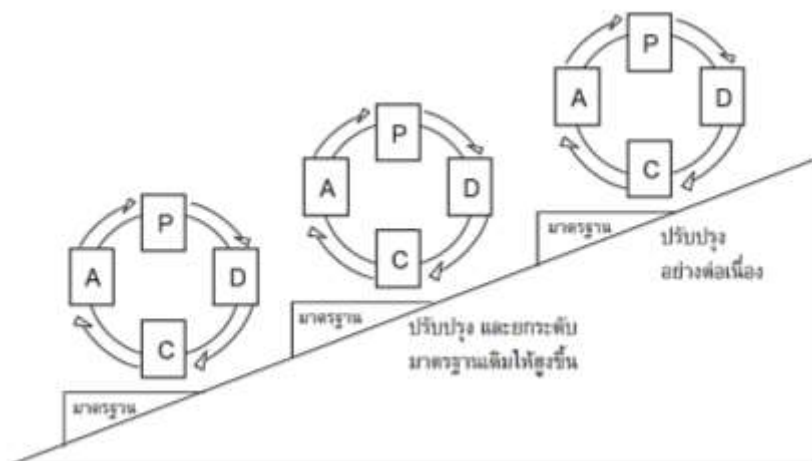
1.4 เลือกรูปแบบการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการดำเนินงานโดยร่วมกันวิเคราะห์และวิจารณ์ทางเลือกต่าง ๆ ผ่านการระดมความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อตัดสินใจเลือกรูปแบบการแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินงานให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งอาจจะต้องทำวิจัยและหาข้อมูลเพิ่มเติมหรือกำหนดทางเลือกใหม่ที่มีความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาได้มากกว่าเดิม

2. การดำเนินงานหรือการปฏิบัติ (Do) เป็นการนำทางเลือกที่ตัดสินใจไปวางแผนปฏิบัติงานและลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าปัญหานั้นเป็นงานที่สามารถดำเนินการแก้ไขได้ภายในกลุ่มก็สามารถปฏิบัติได้ทันทีหากปัญหาที่มีความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับหน่วยหรือกลุ่มอื่นก็ต้องแจ้งให้ผู้บริหารสั่งการให้หน่วยงานอื่นประสานงานและร่วมมือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานที่ปฏิบัติโดยการเปรียบเทียบผลการทำงานก่อนการปฏิบัติงานและหลังปฏิบัติงานว่า มีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ถ้าผลลัพธ์ออกมาตามเป้าหมายก็จะนำไปจัดทำเป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป แต่ถ้าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ทีมงานคุณภาพต้องทำการศึกษาและวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้น

4. การปรับปรุง (Act) เป็นการกำหนดมาตรฐานจากผลการดำเนินงานใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในอนาคตหรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากความไม่สอดคล้องกับความต้องการปัญหาที่ไม่ได้คาดหวังและปัญหาเฉพาะหน้าในการดำเนินงานจนได้ผลลัพธ์ที่พอใจและได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายแล้ว จึงจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานในอนาคตและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารและกลุ่มอื่นได้ทราบต่อไป

ธรรมชาติของวงจรคุณภาพเดมมิงจะไม่หยุดหรือจบลงเมื่อหมุนครบรอบแต่จะหมุนไปข้างหน้าเรื่อย ๆ โดยจะทำงานในการแก้ไขปัญหาระดับที่สูงขึ้นซับซ้อนขึ้นและยากขึ้นหรือเป็นการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุดซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และหัวใจของวงจรคุณภาพเดมมิงอยู่ที่คนที่มีความรู้และเข้าใจคุณภาพอย่างแท้จริงหรือที่เรียกว่าคุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอย่างมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ดังภาพประกอบ 5 ต่อไปนี้ (ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. 2546 : 12)



ภาพประกอบ 5 วงจร PDCA กับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง  
ที่มา : ศุภชัย อาชีวะระงับโรค. 2546 : 12

สำหรับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 ข : 17 - 48) ได้อธิบาย กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพตามแนวคิดของเอ็ดวาร์ด เดมมิ่ง ดังนี้คือ

**1. การวางแผน (Plan)** เป็นการคิดเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อจะทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในการวางแผนจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายแนวทางการดำเนินงานผู้รับผิดชอบระยะเวลาและทรัพยากรที่จะต้องใช้เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ได้แก่

1.1 การกำหนดเป้าหมายเป็นการแสดงถึงคุณลักษณะหรือคุณภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งควรระบุให้ชัดเจนและใช้เป็นหลักหรือทิศทางในการดำเนินงาน

1.2 การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายจะช่วยให้การวางแผนมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้ทราบว่า เป้าหมายใดสำคัญมากกว่ากันเพียงใด เพื่อกำหนดกิจกรรมบุคลากรทรัพยากรและช่วงเวลาที่จะดำเนินการในการพัฒนาเป้าหมายนั้น ๆ ให้เหมาะสม

1.3 กำหนดแนวทางดำเนินงานหรือวิธีปฏิบัติงานโดยคิดโครงการหรือกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการรวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จหรือตัวบ่งชี้ ให้มีความชัดเจนด้วย

1.4 การกำหนดระยะเวลาจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพราะผู้ปฏิบัติจะได้ทราบว่างานใดควรดำเนินการให้เสร็จเมื่อไรต้องเร่งดำเนินการก่อนหรือหลังและยังเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่กำกับดูแลจะได้ติดตามงานได้ว่ามีความก้าวหน้าตามแผนเพียงใด

1.5 การกำหนดงบประมาณครุภัณฑ์งบประมาณที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมตามแผนอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายโดยมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า

1.6 การกำหนดผู้รับผิดชอบเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้แผนดังกล่าวสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงควรกำหนดไว้ให้ชัดเจนว่าใครรับผิดชอบในเรื่องใด



**2. การปฏิบัติตามแผน (Do)** เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานและบุคลากรร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้แล้วสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรจะทำต่อไป คือ

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข  
2.2 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กำกับติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคล รายกลุ่ม รายหมวด รายฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน

2.4 ให้การนิเทศในระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องกำกับและติดตามว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้หรือมีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไขการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานผู้บริหาร อาจทำได้โดยสอบถามผู้ปฏิบัติงานหรือให้รายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นระยะ ๆ อาจรายงานปากเปล่าหรือจัดทำรายงานเสนอเพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่าย

**3. การตรวจสอบประเมินผล (Check)** เป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมา บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาควรมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาว่าการดำเนินการเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใดมีจุดอ่อน จุดแข็ง ประการใดมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด

**4. การพัฒนาปรับปรุง (Act)** เมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ให้รวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์สังเคราะห์แปลผลในภาพรวมแล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนางานของตนเองต่อไป

4.1 ในระหว่างการดำเนินงานและมีการตรวจสอบประเมินผลผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเองและปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้เลย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 การวางแผนในระยะต่อไปควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

4.3 การดำเนินงานประเมินผลของสถานศึกษาไม่ได้สิ้นสุดเพียงแค่ทำการประเมินตนเองเพียงครั้งเดียวแล้วหยุดเลยแต่ต้องทำตลอดเวลาผลการประเมินที่จัดทำเสร็จแล้ว ถือเป็นข้อมูลที่แสดงถึงสภาพการดำเนินงานในขณะนั้น ซึ่งต้องมีการตรวจสอบใหม่ว่าการดำเนินงานในช่วงต่อไปสอดคล้องกับเป้าหมายและแนวทางการพัฒนาของสถานศึกษาอย่างไร การพัฒนาปรับปรุงตนเองจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

จากการศึกษาขั้นตอนการบริหารงานคุณภาพของเดมมิ่ง PDCA มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การวางแผน (Plan)

การวางแผน คือ จุดเริ่มต้นที่ต้องระมัดระวังรอบคอบต้องพิจารณาให้ดูว่าจะใช้ข้อมูลอะไรบ้าง เพื่อการวางแผนข้อมูลน่าเชื่อถือหรือไม่ เพียงพอหรือไม่ ผู้เข้าร่วมวางแผนคือใครบ้าง เมื่อไรจะวางแผนเสร็จ รายละเอียดของแผนมีอะไรบ้าง ใครตรวจสอบแผน พิจารณาหรือยังหาจุดที่ต้องพัฒนาจุดแข็งและมีมาตรการรองรับหรือไม่ แจกแผนไปให้ใครบ้าง ต้องทำประชาพิจารณ์หรือไม่ จะทำอย่างไร ถ้าแผนไม่เป็นที่ยอมรับ จะใช้อะไรเป็นดัชนีที่จะบอกหรือเตือนว่า การบริหารของเราดีหรือไม่ดี อะไรเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าดีหรือไม่ดี

#### 1.1 หลักการและแนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผน

การวางแผนเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารงานที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2542 : 6) ในปัจจุบันการวางแผนใช้กันอย่างแพร่หลายแม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน ซึ่งกล่าวได้ว่าการวางแผน คือ ชีวิตและความก้าวหน้าของทุกคนและทุกหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 85) ถึงกระนั้นก็ตามเมื่อมีการซักถามถึงรายละเอียดให้จำเพาะเจาะจงลงไปมักจะพบว่า คนส่วนใหญ่ไม่แน่ใจว่าการวางแผนคืออะไรแต่ละคนจะมองหรือเข้าใจการวางแผนแตกต่างกันไป

#### 1.2 ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

ความหมายของการวางแผนได้มีผู้รู้หรือนักวิชาการทางด้านการวางแผนให้ความหมายของการวางแผนในลักษณะต่าง ๆ กัน เป็นไปตามกรอบความคิด (Conceptual FrameWork) ที่แต่ละบุคคลยึดถือ เช่น 1) การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร การพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่จะช่วยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และการกำหนดวิธีปฏิบัติที่จะทำให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อใด และใครเป็นคนทำ 3) การวางแผนเป็นการเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต 4) การวางแผนเป็นการใช้สติปัญญาในการศึกษาปัญหาและหาหนทางแก้ไขที่ดีที่สุด ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมและประหยัดที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการพร้อมทั้งป้องกันมิให้เกิดปัญหาที่จะตามมาจากการวางแผน (สมพร แสงชัย. 2548 : 18) 5) การวางแผนเป็นการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ 6) การวางแผนจึงเป็นการเตรียมการสำหรับการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต โดยมีบุคคลรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนมีแนวทางในการแก้ปัญหาและผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. 2547 : 25)

จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรโดยใครที่ไหนและเมื่อไร โดยใช้วิจรรย์ญาณในการศึกษาปัญหาพิจารณาทางเลือกและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากร เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และสนองต่อความต้องการให้ได้ผลมากที่สุด

ความสำคัญของการวางแผนจากความหมายของการวางแผนดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า การวางแผนมีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลหรือหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับกันว่าการปฏิบัติงานใด ๆ โดยปราศจากการวางแผนแล้วเปรียบได้กับเรือที่ปราศจากหางเสือย่อมเดินทางโดยไม่มีทิศทางวกไปวนมา

และชนหินโลโครกอบ้างในที่สุด (ประชุม รอดประเสริฐ. 2543 : 84) ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การวางแผนมีความสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงานในประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้ 1) ทำให้การทำงานของบุคลากรประสานซึ่งกันและกัน โดยมีแผนเป็นกรอบในการดำเนินงาน 2) ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรในการบริหาร 3) ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ 4) เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี เพราะการมีแผนย่อมนจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ไว้อย่างแน่นอน 5) ทำให้สามารถระดมสรรพกำลังของทรัพยากรมาใช้ได้อย่างได้ผลและทั่วถึง 6) ทำให้การตรวจสอบและการควบคุมการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และ 7) หัวหน้างานสามารถทราบปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้อย่างดีทำให้สามารถแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะได้ทันท่วงที (ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ. 2547 : 83)

ความหมายและความสำคัญของการวางแผนตามที่กล่าวมาแล้วเป็นเรื่องของการวางแผนโดยทั่วไป ซึ่งใช้ได้กับการวางแผนของทุกวงการหรือทุกสาขาวิชา รวมทั้งการวางแผนการศึกษาด้วย อย่างไรก็ตามการวางแผนในแต่ละสาขาย่อมมีกรรมวิธีแตกต่างกันไปบ้างตามลักษณะวิชาสิ่งที่จะเป็นเครื่องกำประกันว่า แผนการศึกษาจะสมบูรณ์หรือมีประสิทธิภาพหรือไม่ให้พิจารณาจากมิติที่สำคัญของการวางแผนการศึกษา ซึ่งมีอยู่ 9 ประการ ได้แก่ 1) ความมีนัยสำคัญ (Significance) ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นจุดกำเนิดของการวางแผนการศึกษา รวมทั้งวัตถุประสงค์ต้องมีนัยสำคัญและมีเกณฑ์ที่จะใช้ตรวจสอบได้ 2) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ในการที่จะนำแผนไปปฏิบัติซึ่งได้ผ่านการวิเคราะห์มาเป็นอย่างดีแล้ว 3) ความสอดคล้องกัน (Relevance) แผนการศึกษาต้องมีการสอดคล้องกันระหว่างปัญหาวัตถุประสงค์และการดำเนินงาน 4) ความชัดเจน (Definitiveness) หมายถึง การจัดลำดับขั้นตอนการดำเนินงานให้ชัดเจนโดยผ่านการทดลองปฏิบัติจากสถานการณ์จำลองมาแล้ว 5) ความครอบคลุม (Parsimoniousness) หมายถึง มีรายละเอียดทุกขั้นตอนอย่างชัดเจนง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ 6) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) แผนการศึกษาจะต้องมีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้เสมอเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลง 7) มิติด้านเวลา (Time) มีปัจจัยหลายอย่างของการวางแผนเกี่ยวข้องกับเวลา เช่น รายละเอียดของสาระต่าง ๆ ของการวางแผนความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น 8) การควบคุมกำกับ (Monitoring) หมายถึง การตรวจสอบว่า แผนการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่โดยมีเกณฑ์การตรวจสอบที่แน่นอน 9) สาระสำคัญของแผน (Subject Matter) หมายถึง สาระสำคัญต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของแผน ต้องมีครบถ้วนตามหลักการวางแผน

นอกจากนี้ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 165) ได้กล่าวถึงหลักการวางแผนต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องดังนี้คือ 1) วัตถุประสงค์และนโยบายการดำเนินงานวัตถุประสงค์และนโยบายก็เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่า เราต้องการอะไรและจะจัดทำมากน้อยเพียงใด เพราะเหตุใดจะต้องทำตามความเข้าใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายให้ถ่องแท้ชัดเจน เพราะวัตถุประสงค์และนโยบายเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดของการวางแผน หากไม่ทำความเข้าใจให้ดีเสียแต่ต้นหรือเข้าใจสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ผิดพลาดแล้วแผนงานที่กำหนดขึ้นก็จะล้มเหลวและไร้ความหมายโดยสิ้นเชิง 2) ปัจจัยต่าง ๆ ในการวางแผนงานนั้นจะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนปัจจัยเหล่านั้นได้แก่ คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ เวลาและข้อมูล (Information) ต่าง ๆ ว่า มีอยู่มากน้อยเพียงใด 3) วิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานตามแผนเมื่อมีแผนงานใช้แล้วจะต้องมีการปฏิบัติงานตามแผน โดยจะต้องคำนึงถึงวิธีการต่าง ๆ เพื่อใช้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

4) วิธีการตรวจสอบและควบคุมงานให้เป็นไปตามแผน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้แผนงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ถ้าขาดมาตรการในการควบคุมดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนแล้วจะทำให้แผนงานไร้ประโยชน์ 5) ข้อจำกัดต่าง ๆ ในการวางแผนนั้นจะต้องมีข้อจำกัด ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งต่อการบริหารงานตามแผนนั้น ๆ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงคุณค่าทางสังคม นิสัยใจคอ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมนั้น ตลอดจนพฤติกรรมของคนในสังคมนั้น ๆ ด้วยว่า จะได้รับความร่วมมือหรือความเต็มใจช่วยเหลือจากคนในสังคมนั้น ๆ เพียงใดและจะต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและดินฟ้าอากาศอีกด้วย จะเห็นได้ว่าหลักการวางแผนและมติการวางแผนดังกล่าวมีความสำคัญยิ่งที่นักวางแผนการศึกษาจะต้องคำนึงถึงเมื่อจะทำการวางแผน ถ้านักวางแผนปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและครบถ้วนแล้ว คาดหวังได้ว่าแผนที่กำหนดขึ้นจะเป็นแผนที่ดีและสามารถนำไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ (Paul Arveson. 1998 : 1 ; สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. 2542 : 187 - 190 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 10)

### 1.2.1 กระบวนการวางแผน

ขั้นตอนการวางแผนการศึกษาที่กำหนดว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะทำเมื่อใด จะทำที่ไหน ซึ่งเป็นระบบเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า กระบวนการวางแผน (Planning Process) ดังที่นักวิชาการด้านการวางแผนได้แบ่งออกเป็นขั้นตอนต่าง ๆ มากมาย หลายแนวความคิดในที่นี้จะขอเสนอเฉพาะแนวความคิดที่เห็นว่าเหมาะสมกับการวางแผนการศึกษาของไทย ซึ่ง สมพร แสงชัย (2548 : 33 - 34) แบ่งกระบวนการวางแผน เป็น 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) พิจารณา สภาพแวดล้อมความต้องการและปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนนโยบายที่มีอยู่ 2) ตั้งจุดประสงค์และเป้าหมาย ให้สอดคล้องกับความต้องการและปัญหาหรือนโยบาย 3) หาวิธีการแก้ปัญหาโดยวิธีวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุด 4) ทำโครงการของทางเลือกที่ดีที่สุด 5) เสนอโครงการเพื่อพิจารณาอนุมัติอาจมีการแก้ไขโครงการบ้าง 6) เสนอของบประมาณอาจมีการแก้ไขโครงการตามจำนวนงบประมาณที่ได้รับ 7) ดำเนินงานตามโครงการประเมินผลโครงการในระหว่างปฏิบัติงานและหลังจากเสร็จสิ้นโครงการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3) ได้เสนอรายละเอียดของขั้นตอนทั้ง 6 สรุปได้ดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการวางแผน (Pre - planning) เป็นการเตรียมการในเรื่องการจัดหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนจัดโครงสร้างระบบและกลไกต่าง ๆ สร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ขั้นวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนดำเนินการวางแผนซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย ๆ อีก 3 ขั้นตอนคือ 2.1) ขั้นวินิจฉัยสภาพการจัดการศึกษาของหน่วยงาน 2.2) กำหนดวัตถุประสงค์นโยบายเป้าหมายและค่าใช้จ่าย 2.3) การทดสอบความเป็นไปได้ 3) ขั้นการจัดทำแผน (Plan Formulation) ในขั้นนี้เป็นการกำหนดรูปแบบในการเขียนแผน ซึ่งประกอบด้วย เนื้อหาสาระต่าง ๆ ของแผนอย่างครบถ้วน 4) ขั้นการจัดทำรายละเอียดของแผน (Plan Elaboration) ในขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมการดำเนินงานทั้งหมดประกอบด้วย แผนงานโครงการต่าง ๆ 5) ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Plan Implementation) เป็นขั้นประสมประสานระหว่างการวางแผนกับการบริหาร 6) ขั้นการประเมินผล การปรับแผนและการจัดทำแผนใหม่ (Evaluation Revision and Pre - planning) ในขั้นนี้จะเป็นการติดตามควบคุมกำกับเพื่อตรวจสอบแผน หาข้อมูลในการปรับแผนใหม่และจัดทำแผนใหม่ ซึ่งเป็นการเริ่มต้นวงจรของแผนต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 29 - 31)

การนำวิธีการของกิจกรรมการควบคุมคุณภาพ (Quality Control : Q.C.) มาใช้ในการวางแผนเพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ 1) การระบุปัญหาเป็นชั้นการพิจารณา สภาพปัจจุบันว่า มีปัญหาอะไรบ้าง โดยใช้เทคนิคระดมพลังสมอง 2) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพปัญหา 3) การเสนอสภาพปัจจุบันของปัญหาเป็นการเสนอ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากขั้นที่ 2 โดยเสนอในรูปแบบแผนภูมิพาเรโตหรือกราฟต่าง ๆ เพื่อให้เห็นสภาพปัญหา ชัดเจนขึ้น 4) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิแก๊งปลา 5) การจัดอันดับความสำคัญ สาเหตุของปัญหาโดยเน้นกลุ่มของสาเหตุที่มีความจำเป็นที่ต้องรีบดำเนินการแก้ไขก่อน 6) การกำหนด เป้าหมายการแก้ปัญหา 7) การวางแผนการแก้ปัญหาโดยพิจารณาสาเหตุ จากขั้นที่ 5 อาจใช้เทคนิค การระดมพลังสมองและเทคนิคการวิเคราะห์ทางเลือก 8) การดำเนินการตามแผนเป็นชั้นการนำแผน ไปปฏิบัติซึ่งเป็นชั้นการดำเนินการแก้ปัญหา 9) การประเมินผลการดำเนินงานเป็นการตรวจสอบการ ดำเนินงานตามแผนที่ว่า บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงต่อไป (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538 : 86 - 94) โดยการวางแผนตามแนวความคิดนี้เน้นเป็นพิเศษในขั้นตอน ที่เกี่ยวกับปัญหาการวิเคราะห์และการดำเนินงานทุกขั้นตอน เน้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด ดังจะเห็นได้จากการใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น เทคนิคการระดมพลังสมองเทคนิคการวิเคราะห์ทางเลือกและ การใช้แผนภูมิแก๊งปลาเป็นการระดมพลังจากกลุ่มสมาชิกทั้งสิ้น จะเห็นว่า กระบวนการวางแผนตาม แนวความคิดของนักวิชาการด้านการวางแผนที่เสนอมาทั้งหมดนี้จะครอบคลุมสาระสำคัญ ๆ ของการวางแผน คือ ทำทำไม (Why) ทำอะไร (What) ทำที่ไหน (Where) ทำเมื่อไร (When) ใครทำ (Who) และ ทำอย่างไร (How) กล่าวคือ การตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นการตอบสนอง คือ Why การหาทาง แก้ไขและทางเลือกต่าง ๆ คือ What การกำหนดสถานที่ปฏิบัติการคือ Where การทำแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีการกำหนดเวลาไว้อย่างชัดเจนคือ When การกำหนดตัวบุคคลหรือองค์กรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ ตามแผนคือ Who วิธีปฏิบัติต่าง ๆ คือ How (สมพร แสงชัย. 2548 : 34)

### 1.2.2 ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์ดังนี้ 1) เป็นทิศทางการบริหารจะประสบผลสำเร็จได้ แผนจะเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางจะปล่อยให้ไปไปตามยถากรรมไม่ได้ เพราะแผนจะต้องมีวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมายเพื่อนำพาองค์การไปสู่ผลสำเร็จ 2) แผนให้ภาพรวมการจัดทำแผนที่สมบูรณ์นั้น จะครอบคลุมภารกิจทั้งหมดที่องค์การจัดทำขึ้น เช่น แผนพัฒนาโรงเรียนก็จะประกอบไปด้วย แผนงานวิชาการ แผนงานธุรการ เป็นต้น 3) แผนเป็นเครื่องมือของการสื่อสารและการประสานงาน โดยแผนเป็นภาพรวมขององค์การ แผนจึงกลายเป็นเครื่องมือในการสื่อสารประสานสมาชิกทั้งหมดใน องค์การให้ได้รับรู้ รับทราบจนสามารถทำงานประสานแผนงานหลักและสามารถลดความซ้ำซ้อนได้ 4) แผนเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมติดตามผล เมื่อแผนได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจน การกำหนดไว้ในแผน จึงเป็นเครื่องมือในการติดตามผลเป็นอย่างดี แก้ไขพัฒนางานขององค์การให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดต่อไป และ 5) แผนเป็นวิธีทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อแผนชัดเจนการทำงานจะร่วมกันทำงานเป็นทีม ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นหลักการสำคัญขั้นมูลฐานของกระบวนการบริหารแผนจะช่วยให้การบริหารงาน สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความราบรื่น รูปแบบของแผนมีหลายอย่างแตกต่างกันสุดแต่ว่าจะวางแผนใช้สำหรับกิจการใด และวัตถุประสงค์อย่างไร องค์ประกอบสำคัญของแผนขึ้นอยู่กับเวลาและลักษณะมุ่งประสงค์ของแผนนั้น ๆ

แผนงานเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี เกิดประสิทธิภาพ  
 แก่งาน แผนงานเป็นประจักษ์ที่ชี้ทางในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามถ้าแผนงานนั้นจะดีเด่น  
 สักปานใดก็ตาม หากผู้ใช้แผนไม่ดำเนินตามแผนหรือไม่ให้ความสนใจแก่แผนงานนั้นเท่าที่ควรแล้ว  
 แผนงานนั้นก็ไร้ความหมายไม่แตกต่างอะไรไปจากเศษกระดาษหรือถ้าจะอุปมาว่า แผนงานนั้นเป็นเสื้อ  
 แผนงานที่ไม่ได้รับความสนใจก็คือเสื้อกระดาษนั่นเอง โปรดระลึกเสมอว่าแผนงานเป็นหลักและรากฐาน  
 ของการปฏิบัติงานทั้งปวง ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดีแล้วโอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดี  
 มีอยู่น้อยเหลือเกินนักบริหารที่ดีควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนงานอย่างเพียงพอ หากท่านยอม  
 เสียเวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการวางแผนท่านจะไม่ต้องเสียเวลาเสียแรงงาน และเสียเงินจำนวนมาก  
 เพื่อแก้ไขอุปสรรคเพื่อปรับปรุงกิจการของท่านให้ทันสมัยอยู่เสมอ

## 2. การลงมือปฏิบัติ (Do)

การลงมือปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะต้องจัดหาวิถีหรือวิธีการ  
 เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้โดยยึดหลักประหยัดในการใช้ทรัพยากร ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด  
 โดยการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เป็นการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้งเก็บข้อมูลถึง  
 คุณลักษณะทางด้านคุณภาพตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และลงมือปฏิบัติ (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7)  
 ในการลงมือปฏิบัติให้ทำตามแผน แผนที่ตีพิมพ์จะเขียนรายละเอียดถึงขั้น What if (มีอะไรเกิดขึ้นถ้า)  
 หรือมีแผนรอง แผน a แผน b มารองรับ เช่น ถ้าทำไปแล้วพบแบบนั้นก็ให้ทำแบบนี้สอนไม่ทันก็ให้  
 ทำแบบนี้เด็กก็กันก็ให้ทำแบบนี้ ฯลฯ (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27) การลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำ  
 ตามแผนที่ได้วางไว้ (สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5. 2543 : 89)  
 เมื่อสถานศึกษาได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วบุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้  
 โดยในระหว่างการทำงานผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงาน  
 อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 28 ; Paul Arveson. 1998 : 1 ;  
 สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. 2542 : 187 - 190 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 10)  
 สรุปการลงมือปฏิบัติเป็นการลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้เป็นการบริหารงานเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย  
 โดยการศึกษาและฝึกอบรมให้เข้าใจในวิธีการทำงานในแต่ละครั้งเก็บข้อมูลถึงคุณลักษณะทางด้านคุณภาพ  
 ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้และลงมือปฏิบัติส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข

### 2.1 กระบวนการที่จะต้องปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2545 : 60) ให้ความหมายของงานที่ต้องปฏิบัติ  
 ในขั้นนี้ ได้แก่ 1) การจัดกลไกในการปฏิบัติงาน (Organizing) จัดระบบการทำงานการตั้งกรรมการ  
 การจัดกลุ่มปฏิบัติงาน การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ ฯลฯ 2) การจัดตัวบุคคล (Staffing)  
 การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติเตรียมความรู้ความสามารถในการทำงาน  
 ตามโครงการ การเตรียมสร้างความพร้อมทางใจ การจูงใจ 3) การอำนวยความสะดวกและการสั่งงาน 4) การจัดสรร  
 และการจัดหาวัสดุ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของโครงการต่าง ๆ 5) การของบประมาณ  
 ค่าใช้จ่าย การจัดสรรงบประมาณ การจัดหาเงิน การควบคุมการใช้จ่าย การควบคุมการเงินการบัญชี  
 6) การตรวจงาน การนิเทศงาน การควบคุมงาน การรายงานและการแก้ไขปัญหา และข้อบกพร่องต่าง ๆ  
 กรมวิชาการ (2541 : 15) เน้นขั้นปฏิบัติการ (Do) นั้น ประกอบด้วย การทำงาน 3 ระยะ คือ  
 1) การวางกำหนดการ 1.1) การแยกแยะกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำ 1.2) กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ใน  
 กิจกรรมแต่ละอย่าง 1.3) การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ 2) การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix Management)

การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงเอาผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่าง ๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ 3) การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน 3.1) ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำนั้น ๆ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจอันเหมาะสมในการปฏิบัติงานด้วยความยืดหยุ่นภายใต้ขีดจำกัดของแนวทางที่กำหนดไว้ 3.2) สอนให้ผู้ร่วมงานฝึกกระบวนการทางความคิดโดยการฝึกฝนด้วยการทำงาน (On - The - Job - Training) 1) อธิบาย/แสดงให้เห็นว่าทำอะไร 2) ให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้ลองปฏิบัติจริง 3) ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนขณะกำลังฝึกสอน 4) ยอมรับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่นเพื่อนำมาให้ผู้ร่วมงานได้ปรับปรุงงาน 5) ใช้เอกสารการวางแผนเป็นอุปกรณ์ในการสอนให้มีรางวัลแก่ทุกคนที่ให้คำแนะนำในการปรับปรุง 3.3) พัฒนาให้เป็นคนมีความสามารถหลาย ๆ ด้าน 3.4) พัฒนาจิตใจ รักการร่วมมือกันสรุปร่วมเมื่อองค์การได้วางแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว บุคลากรก็ร่วมกันดำเนินการตามแผนที่จัดทำไว้ โดยในระหว่างการดำเนินงานผู้บริหารองค์การควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างมีความสุข ได้แก่ 1) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกสนับสนุนทรัพยากร เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) กำกับติดตาม (Monitoring) ทั้งระดับรายบุคคลรายกลุ่มรายหมวด/รายฝ่าย เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้มีการดำเนินงานตามแผน 3) การนิเทศในระหว่างการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องกำกับติดตามว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่กำหนดไว้หรือมีปัญหาหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามแผนหรือมีปัญหาจะได้ให้การนิเทศเพื่อปรับปรุงแก้ไขการกำกับและติดตามการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น การสอบถามเป็นรายบุคคล จัดประชุมกลุ่ม/หมวด/ฝ่ายหรือให้แต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายรายงานความก้าวหน้าของการทำงานเป็นรายสัปดาห์หรือรายเดือน โดยอาจรายงานปากเปล่าหรือจัดทำรายงานเสนอ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายและในแต่ละเดือน อาจมีการพิจารณาว่าบุคคล/กลุ่ม/หมวด/ฝ่ายใด มีการดำเนินงานดีเยี่ยมเป็นไปตามเป้าหมาย หรือแผนที่กำหนด ซึ่งอาจมีการให้รางวัลเล็ก ๆ น้อยเป็นการให้กำลังใจผู้บริหารควรให้การนิเทศเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการจัดการเรียนการสอน การประเมินตนเองและทักษะในด้านต่าง ๆ โดยผู้บริหารอาจให้การนิเทศเองหรือเชิญวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแต่ละด้านมาให้การนิเทศหรือส่งบุคลากรไปฝึกอบรม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 28)

## 2.2 หลักและประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 5 (2543 : 89) สรุปรว่าในการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพให้ได้ผลแน่นอนนั้นมีหลักปฏิบัติ 10 ประการที่ทุกคนจะต้องคำนึงถึง คือ 1) ทุกคนมีส่วนร่วม 2) สมาชิกรับผิดชอบและกระตือรือร้น 3) มีความคิดริเริ่ม 4) เมื่อเกิดปัญหาแม้จะเพียงเล็กน้อยต้องรีบแก้ไข 5) ทำงานด้วยความเชื่อมั่นและความเต็มใจ 6) ใช้ข้อมูลจริงในการหาปัญหาและแก้ปัญหา 7) วางแผนการทำงานล่วงหน้า 8) ริเริ่มและควบคุมด้วยตนเอง 9) ศึกษาและแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นประจำ และ 10) ตรวจสอบการทำงานด้วยตนเอง

## 3. การตรวจสอบประเมินผล (Check)

ในการจัดการศึกษาทุกระดับจำเป็นต้องมีการวางแผน นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล จะได้ทราบว่าผลการจัดการศึกษาเป็นอย่างไรเป็นที่พอใจแก่ผู้เกี่ยวข้องหรือไม่เพียงใด ในขั้นของการนำแผนไปปฏิบัติจะต้องเขียนเป็นแผนงานและโครงการ ซึ่งโครงการที่กำหนดไว้ เมื่อนำไปปฏิบัติจะบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่นั้นจำเป็นต้องมีการประเมินผลงานโครงการจึงจะมีโอกาสทราบได้ การประเมิน

ผลงาน/โครงการเป็นวิธีการตรวจสอบว่า กิจกรรมที่ดำเนินไปตามโครงการเหล่านั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการหรือไม่ ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นที่กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Product) ดูว่าตามโครงการ เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วในช่วงเวลาหนึ่งหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการผลออกมาเป็นอย่างไร (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2536 : 101)

### 3.1 ความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล (Check)

การตรวจสอบประเมินผล เป็นการวัดความก้าวหน้าของงานที่ดำเนินไปแล้ว เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้เกิดความสำเร็จในอนาคต การประเมินผล เป็นกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนของการวางแผน การนำแผนปฏิบัติและการประเมินผล โดยอุดมคติแล้วแต่ละขั้นตอนจะต่อเนื่องเป็นวงจรคุณภาพไปจนกระทั่งเสร็จบริบูรณ์ (ประกอบ คุณารักษ์. 2526 : 427) สรุปแล้วการประเมินผลก็คือ 1) การตั้งคำถามว่าโครงการตรงกับความต้องการหรือไม่ 2) การสอบถามแง่มุมต่าง ๆ ของรูปแบบโครงการ 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงานและความพอใจของทรัพยากรโครงการและตัวแทน หรือองค์กรที่นำโครงการ/แผนไปปฏิบัติ 4) การวัดความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นทั้งในด้านผลงานจุดประสงค์และเป้าประสงค์ 5) ผลสรุปเมื่อนำมาใช้ในการวางรูปแบบและการวางแผนใหม่ ดังนั้นการตรวจสอบเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะได้เปลี่ยนแผนทันการเปลี่ยนแผนก็คือ การเข้าวงจร PDCA ใหม่นั่นเอง (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27) ส่วนการตรวจสอบทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนการตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว (Check) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการประเมินผลเพื่อตรวจสอบว่า งานที่ได้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่ เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะทางด้านคุณภาพว่าตรงตามเป้าหมายหรือไม่ (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7) การประเมินผลเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้าง ผู้บริหารและครูที่เข้าใจจะตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 29 ; Paul Arveson. 1998 : 1 ; สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชย์. 2542 : 187 - 190 ; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 10)

จากความหมายและความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผล สรุปได้ว่า ความสำคัญของการตรวจสอบประเมินผลคือ 1) เพื่อปรับปรุงงาน (Course Improvement) เพื่อตัดสินใจ อุปกรณ์การบริหารงานในองค์กรและวิธีการบริหารงานแบบใดน่าพอใจและมีส่วนใดดำเนินการอยู่แล้วต้องแก้ไข 2) เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับตัวบุคคล (Decision about Individual) เช่น ในการตัดสินใจในการวางแผนการคัดเลือกหรือการแยกกลุ่มหรือแจ้งให้ผู้อยู่ในโครงการทราบว่า ส่วนใดที่เขาเด่นและส่วนใดที่เขาควรต้องปรับปรุงแก้ไข เป็นต้น และ 3) เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับระเบียบวิธีในการบริหาร (Administrative Regulation) เช่น เพื่อการตัดสินใจว่า ระบบการศึกษาของโรงเรียนดีหรือไม่เพียงไรและครูแต่ละคนของโรงเรียนมีประสิทธิภาพหรือไม่อย่างไร

### 3.2 กระบวนการตรวจสอบประเมินผล

สมบูรณ์ พรรณนาภ (2541 : 223 - 225) กล่าวว่า กระบวนการประเมินผล แบ่งออกเป็น 5 ขั้น คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบในการประเมินผลนั้นย่อมมีจุดมุ่งหมายต่าง ๆ กัน อาจจำแนกออกได้ในลักษณะกว้าง ๆ คือ 1.1) การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการแนะแนว หรือปรับปรุงแก้ไข 1.2) การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจอันดีกับ



ผู้เกี่ยวข้อง 1.3) การประเมินผลเพื่อประโยชน์ในการจัดสรรงาน (Job - placement) และการแข่งขันเพื่อตำแหน่งงาน 2) กำหนดหลักเกณฑ์ (Criteria) ของการประเมินได้แก่ การกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานเพื่อใช้ในการวินิจฉัยคุณค่า 3) การกำหนดวิธีการและเครื่องมือสำหรับการวัดผล เนื่องจากการประเมินผลเป็นกรรมวิธีในการนำเอาผลงานมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยการวัดผลงานคือ จะต้องเลือกใช้วิธีวัดผลและเครื่องมือวัดผลที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการรวบรวมข้อมูล (Data) และรายละเอียดต่าง ๆ ของผลงาน 4) การวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้แล้วหมายถึง การกำหนดคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้ด้วยการกำหนดลงไปว่าดีปานกลาง หรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพียงไรซึ่งต้องอาศัยเกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องประกอบการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้น 5) การสรุปผลของการประเมินผลทั้งหมด ได้แก่ การนำเอาผลของการวินิจฉัยคุณค่าของข้อมูลต่าง ๆ มาสรุปเป็นผลของการประเมินผลทั้งหมดเป็นส่วนรวมและกรรมวิชาการ (2541 : 15) อธิบายว่า การตรวจสอบประเมินผลทำให้รับรู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ 2) รวบรวมข้อมูล 3) พิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอน ๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอนเปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้ 4) การรายงานจะเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาดหรือความล้มเหลว ได้แก่ รายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์และรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ ส่วน สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2542 : 187 - 190) เสนอขั้นตอนที่สำคัญในการจัดทาระบบติดตามผลการปฏิบัติงานภายในส่วนราชการ หรือในโครงการมีดังต่อไปนี้ 1) กำหนดผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ 2) กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจำแนกลักษณะสำคัญของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน 3) เลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 3.1) จัดทำบัญชีรายการแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ซึ่งอาจมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้อง 3.2) พัฒนาเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ตามความจำเป็น 3.3) ทดสอบและปรับปรุงเครื่องมือ และกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3.4) เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ 4) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5) รายงานผลสัมฤทธิ์ และ 6) ใช้ประโยชน์ข้อมูลการวัดผลการปฏิบัติงาน (Paul Arveson. 1998 : 1 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2544 : 10)

สรุปกระบวนการตรวจสอบประเมินผล (Performance Monitoring) เป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเกี่ยวกับปฏิบัติงานของหน่วยงานว่า เป็นไปตามพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับเริ่มโครงการหรือบทบาทของเจ้าหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้มากน้อยเพียงไร หากไม่มีการติดตามการปฏิบัติงานหรือโครงการที่ดำเนินการอยู่ก็อาจไม่เป็นไปตามพันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้แล้วการติดตามผลการปฏิบัติงานยังเป็นการกำกับตรวจสอบให้การใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเป็นกลไกสำคัญที่จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่ผ่านมาว่าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดในแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการหรือไม่เพียงใด มีจุดอ่อนจุดแข็งประการใดมีส่วนใดที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใดบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือมาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กำหนดมากที่สุด

### 3.3 ประโยชน์ของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539 : 25) เสนอว่า การติดตามผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตอบปัญหาหลักในการบริหารว่าองค์การปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการหรือไม่ มีกิจกรรมใดที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเพิ่มขึ้น และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ มีเหตุผลสมควรหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ดังนี้คือ 1) ช่วยกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่โครงการและผู้บริหาร ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในเรื่องเป้าหมายความก้าวหน้าอุปสรรคและผลสัมฤทธิ์ของโครงการ 2) ช่วยในการปรับปรุงการกำหนดนโยบาย โดยสามารถให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโครงการแก่ผู้กำหนดนโยบายได้ 3) ช่วยให้มีภาพรวมแสดงสถานภาพของโครงการ หรือนโยบายได้ข้อมูลเพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือลดปัญหาการดำเนินการช่วยแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่ช่วยหรือเร่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย 4) ช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือขององค์การและทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ โดยการรายงานให้ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ 5) ช่วยในการจัดทำและแสดงเหตุผลในการของบประมาณ ประกอบด้วย 5.1) การกำหนดงานที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไปใช้ 5.2) การขอเพิ่มงบประมาณหรือ 5.3) การพยายามรักษาระดับของงบประมาณที่เคยได้รับอยู่ในปัจจุบันไว้ 6) ช่วยทำให้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นโดยนำความสนใจของผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จของงานที่ต้องการโดยเฉพาะ 7) ช่วยสนับสนุนการวิเคราะห์แนวโน้มโดยการใช้ข้อมูลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ระยะยาวแนวโน้มที่เบี่ยงเบนต่างไปจากเดิม อาจนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้มีการวิเคราะห์ว่าเหตุใดผลสำเร็จของงานจึงสูงขึ้นหรือลดลงได้ และ 8) ช่วยแสดงให้เห็นองค์ประกอบหรืองานในโครงการที่มีศักยภาพเพื่อจะได้มีการศึกษาอย่างจริงจังมากขึ้น เป็นการชี้โอกาสในการประเมินโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นและมีความละเอียดมากขึ้น พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของงาน

### 4. การลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action)

เมื่อบุคลากรแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีการประเมินผลเสร็จแล้วก็ส่งผลให้คณะกรรมการที่รับผิดชอบ ซึ่งจะต้องรวบรวมผลการประเมินมาวิเคราะห์สังเคราะห์ แปลผลในภาพรวมทั้งหมดแล้วนำเสนอผลการประเมินต่อผู้เกี่ยวข้องผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 44 - 45)

4.1 ความสำคัญของการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action) ผลของการตรวจสอบ หากพบว่า เกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ (กรมวิชาการ. 2541 : 16) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Act) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผนพบว่า มีส่วนบกพร่องเพราะแผนไม่ดีหรือทำไม่ได้ตามแผนต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่อง (บรรจง จันทมาศ. 2540 : 7) การนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์พิจารณาหาต้นตอสาเหตุข้อบกพร่องการระดมสมอง เพื่อการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก การกำหนดมาตรฐานการตัดสินใจว่าขั้นตอนการทำงานที่ผ่านมาจะถือเป็นมาตรฐานการทำงานหรือต้องแก้ไขปรับปรุงต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่นักบริหารไทยส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีผลการวิเคราะห์การวิจัยต่าง ๆ มักขึ้นหิ้งหรือฝุ่นจับอยู่เสมอ (วรภัทร์ ภูเจริญ. 2542 : 27)

4.2 กระบวนการลงมือแก้ไขป้องกันหรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action) ผลของการตรวจสอบ หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบคือ 1) ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย

ต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ 2) ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ผลงานได้มาตรฐานอาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้ 2.1) การย้ายนโยบาย 2.2) ปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน 2.3) ประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ซึ่ง บรรจง จันทมาศ (2540 : 7) ให้ความเห็นว่าในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง (Act) เมื่อตรวจสอบสิ่งที่ได้ทำตามแผนพบว่า มีส่วนบกพร่องเพราะแผนไม่ดีหรือทำไม่ได้ตามแผนต้องแก้ไขส่วนที่บกพร่อง โดย 1) แก้ไขที่ต้นเหตุ 2) ค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดความบกพร่องขึ้นอีก 3) ทหาทางพัฒนาระบบหรือปรับปรุงการทำงานนั้น ๆ โดยตรงสรุปผลการประเมินอาจชี้จุดที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องทำการปรับปรุงตั้งแต่เล็กน้อยปานกลางจนถึงหลายประการซึ่งหน่วยงานหรือสถานศึกษาไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นได้พร้อมกัน จึงต้องกำหนดลำดับความสำคัญว่า ปัญหาอะไรจำเป็นต้องพัฒนาก่อนเพื่อนำมาวางแผน แก้ไขปรับปรุงแผนปฏิบัติการและจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่อไป

4.3 ประโยชน์ของการลงมือแก้ไขป้องกัน หรือการสร้างมาตรฐานการทำงาน (Action) ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรและใช้ในการวางแผนต่อไป รวมทั้งจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 44 - 45) คือ 1) การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารและบุคลากรในระหว่างการทำงานและมีการตรวจสอบประเมินผล ผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงการทำงานของตนเอง และปรับปรุงแผนการดำเนินงานได้เลย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) การวางแผนในระยะต่อไป การนำผลการประเมินไปใช้จัดทำแผนต่อไป ควรมีการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุงของสถานศึกษา หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขโดยให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการจัดการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป และ 3) การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ ถ้าสถานศึกษานำผลที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาเป็นข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้ได้สะดวกรวดเร็วและเป็นปัจจุบันก็จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานและประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

สรุปได้ว่า วงจรคุณภาพของเดมมิง มีลักษณะพิเศษคือ ต้องทำกันทุกคนทั้งองค์การตลอดเวลา ตั้งแต่การปฏิบัติงานประจำวันไปจนถึงดำเนินตามแผนระยะยาวหลาย ๆ ปี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้ผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ ผู้เรียนและผู้ปกครองและผู้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการประชาชน และสังคมโดยรวมว่า การดำเนินงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 7)

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิง สรุปได้ว่าการบริหารคุณภาพตามวงจรคุณภาพของเดมมิง มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน 2) การปฏิบัติตามแผนที่กำหนด 3) การตรวจสอบผลกับแผน และ 4) การปรับปรุงแก้ไขใหม่ ซึ่งการนำวงจรคุณภาพมาปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอนจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 4. การบริหารจัดการระบบคุณภาพ TQA สู่อุตสาหกรรมคุณภาพการศึกษา

TQA เป็นบรรทัดฐานสำหรับการประเมินตนเองขององค์กร ถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการขีดความสามารถและผลลัพธ์ขององค์กรกระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแบ่งปันสารสนเทศวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ทุกประเภทและเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการทำความเข้าใจและจัดการผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษาของไทยที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และจะต้องคิดให้ละเอียดรอบคอบว่าเราจะบริหารการศึกษาอย่างไรให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องที่เรียนให้มากที่สุดค้นหานวัตกรรมนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เยาวชนไทยมีการศึกษาที่ทันต่อโลกในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันทุก ๆ ด้าน อยู่ตลอดเวลา เราจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะเป็นหลักประกันคุณภาพมารับรองเรื่องนี้ให้เป็นมาตรฐาน เป็นแบบแผนที่น่าไปใช้ได้จริงในการทำงานและได้รับผลตอบแทนที่เป็นเลิศที่สุด

การนำ TQA เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาพัฒนาใช้กับการประกันคุณภาพการศึกษานั้น เป็นอย่างไรและมีผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้งองค์กรอย่างไร

การประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลคุณภาพการศึกษาที่เชื่อถือได้เกิดความเชื่อมั่นและสามารถตัดสินใจเลือกใช้บริการที่มีคุณภาพมาตรฐาน
2. ป้องกันการจัดการศึกษาที่ไม่มีคุณภาพซึ่งจะเป็นการคุ้มครองผู้บริโภคและเกิดความเสมอภาคในโอกาสที่จะได้รับการบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ
3. ทำให้ผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษามุ่งบริหารจัดการสู่คุณภาพและมาตรฐานอย่างแท้จริง

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเป้าหมายและเป็นเครื่องมือในการพัฒนาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปมาตรฐานจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคลผู้เชี่ยวชาญ

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดขึ้นมากน้อยเพียงไร และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินคุณภาพของสถานศึกษา โดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงานต้นสังกัดในส่วนกลาง ที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา

ดังนั้น ระบบ TQA จึงเป็นยุทธศาสตร์รองรับยุทธศาสตร์หนึ่งที่สถานศึกษาควรนำมาแก้ไขปัญหาดังกล่าว

TQA ย่อมาจากภาษาอังกฤษ จากคำว่า Thailand Quality Award เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการในทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดีขององค์กร มาตรฐานเป็นที่ยอมรับกันว่าเทียบเท่ากับองค์กรที่มีคุณภาพสูงสุดในโลก สำหรับประเทศไทย TQA เริ่มต้นตั้งแต่ปี 2539 มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยมีการศึกษา

แนวทางการจัดตั้งรางวัลนี้และเพื่อให้ตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้บรรจุ TQA ไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (ปัจจุบันใช้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11) โดยมีหน่วยงานหลักรับผิดชอบในการประสานงานกับภาครัฐและเอกชน คือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ วัตถุประสงค์ เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมทั้งประกาศเกียรติคุณแก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการนำ TQA มาใช้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กร

แนวทางของ TQA คำนึงถึงความยืดหยุ่นในการดำเนินการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันขององค์กรทั้ง 7 หมวดดำเนินการ ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร : ที่มุ่งเน้นไปถึงความเข้าใจของผู้นำองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารความเข้าใจให้มีการร่วมมือของทุกคนในองค์กร รวมทั้งการมีธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : หมายถึง การจัดทำกลยุทธ์เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ตลอดจนการถ่ายทอดกลยุทธ์นั้นไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด : องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างถ่องแท้ ตอบสนองได้อย่างพึงพอใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ : เป็นกระบวนการวัดผลการดำเนินงานและทบทวนการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการสารสนเทศ ความพร้อมใช้และเพียงพอในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร : บุคลากรถือเป็นทรัพยากรสำคัญที่องค์กรต้องรักษาและเพิ่มคุณค่า การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหน้าที่สำคัญที่องค์กรต้องมุ่งสร้างความผูกพันซึ่งสอดคล้องกับคำขวัญหนึ่งที่ยังคงยึดถือมานาน “ รู้รัก สามัคคี ”

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ : คือความเข้าใจในการจัดการและออกแบบระบบงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการ ตลอดจนต้องมีทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ยังคงมาตรฐานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

หมวด 7 ผลลัพธ์ : คือผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานด้านผลผลิต ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลการจัดการ และด้านการนำองค์กร

โดยมีค่านิยมและแนวคิดหลักของ TQA คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าและมุมมองในเชิงระบบ

จากแนวทางการดำเนินการทั้ง 7 หมวดและค่านิยมและแนวคิดหลักของ TQA จึงต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับระบบการศึกษาแล้วการประกันคุณภาพการศึกษานั้นก็ไม่ได้ยาก เพียงแต่มีการวางแผนที่ดี มีการจัดการที่ดี นี่คือปัจจัยในการนำระบบ TQA มาใช้แล้ว

เกิดผลสำเร็จคือ ระบบการบริหารดี การวางแผนมีระบบมีความเข้าใจและตอบสนองได้อย่างพึงพอใจของผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์องค์กรมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2542)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การนำระบบ TQA มาประยุกต์ใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้อย่างเหมาะสม โดยทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาและมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การประกันคุณภาพทางการศึกษานั้น หากแต่ละหน่วยงานดำเนินการตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ตนเองได้วางไว้ ไม่ว่าจะนำระบบใดมาใช้ก็ย่อมจะเกิดผลดีต่อหน่วยงานของตนและหากทุก ๆ ที่คำนึงถึงผู้รับบริการทางการศึกษา คือ ผู้เรียนที่เป็นทางตรงที่เราให้การศึกษาและผู้ปกครองที่ได้ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในสถานศึกษาก็ย่อมต้องการเห็นบุตรหลานของตนจบมาอย่างมีคุณภาพสามารถที่จะทำงานที่ดีและมีอนาคตที่ดีในสังคม ผู้ได้รับบริการทางอ้อม ได้แก่ สถานประกอบการที่ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพมาทำงานในหน่วยงานของตน เพื่อที่สถานประกอบการจะได้ก้าวหน้าไปได้อย่างยิ่งใหญ่ว่าประชาชนก็คาดหวังเช่นเดียวกันว่าจะได้บุคลากรที่ดีมีคุณภาพมีคุณธรรมมาอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

## แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล ปรับปรุง พ.ศ. 2561 ดังนี้

### 1. เจตนารมณ์

ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การสื่อสารทำให้สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น การเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยเป็นที่นิยมยอมรับกันทั่วโลก ประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกัน จะมีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลกได้ต่อเมื่อเรามีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษา ให้สามารถพัฒนาคนและสังคมไทย ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีคุณภาพสูงขึ้น รู้จักเลือกที่จะรับกระแสของวัฒนธรรมต่างชาติ ปลูกจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย รวมถึงการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ทันต่อสภาวะการณ์โลก

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดให้มีโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2553 โดยมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 720 โรงเรียน ผลการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล จากรายงานการวิจัย เรื่อง ผลการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดย สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2560 พบว่า

1. กระบวนการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) พบว่า การดำเนินการตามแนวทางการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวดพบว่า หมวดที่มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการสูงสุดคือ หมวด 2 กลยุทธ์และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยการดำเนินการน้อยที่สุดคือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล พบว่า ในภาพรวมครูโรงเรียนมาตรฐานสากลมีการปฏิบัติด้านการเรียนการสอนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านคุณภาพของครู มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 การจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านคุณภาพวิชาการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการวิจัยระดับสถานศึกษา มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3. คุณลักษณะของนักเรียนที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการสื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก พบว่า

3.1 ด้านความเป็นเลิศวิชาการ ในภาพรวมนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีค่าเฉลี่ยผลการทดสอบระดับชาติ O-NET สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับชาติทุกรายวิชาและทุกชั้นปี

3.2 ด้านสื่อสารสองภาษา ในภาพรวมนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนประสบปัญหาในด้านครูภาษาอังกฤษโดยเฉพาะครูชาวต่างชาติ ทำให้สัมภาษณ์ของครูที่กล่าวว่า “ครูภาษาอังกฤษที่เป็นชาวต่างชาติ โดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็น Native Speaker มีการเปลี่ยบ่อยเนื่องจากมีหน่วยงานที่ให้เงินเดือนที่สูงกว่า ทำให้การเรียนการสอนภาษาอังกฤษไม่ต่อเนื่อง”

3.3 ด้านล้ำหน้าทางความคิด ในภาพรวมนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากโรงเรียนยังประสบปัญหาด้านครูที่ยังมีเจตคติและทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมทักษะการคิดของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ครูกล่าวว่า “การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของนักเรียนมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เจตคติและพฤติกรรมการสอนของครู ปัจจุบันครูส่วนหนึ่งยังเน้นการสอนที่แบบ Passive Learning มากกว่าการสอนแบบ Active Learning” จึงทำให้การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของนักเรียนยังอยู่เพียงระดับปานกลาง

3.4 ด้านผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ในภาพรวมนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการพัฒนาทักษะการสร้างหรือผลิตผลงานมีความจำเป็นต้องฝึกทักษะกระบวนการคิดมาเป็นฐานก่อน จึงจะสามารถต่อยอดมาเป็นกระบวนการคิดสร้างสรรค์ผลงานหรือชิ้นงานได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษา ในด้านการพัฒนาทักษะการคิด ก็ยังอยู่ในระดับเพียงปานกลางจึงส่งผลให้การพัฒนาทักษะการสร้างสรรคผลงาน จึงมีผลการศึกษาอยู่ในระดับปานกลางด้วย

3.5 ด้านร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ในภาพรวมนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคุณภาพอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากโรงเรียนส่วนใหญ่ยังให้ความสนใจกับตัวชีวิตในด้านวิชาการมากกว่าด้านกิจกรรม จึงอาจละเลยไม่คอยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณลักษณะในเรื่องนี้เท่าที่ควร

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลมีการพัฒนาการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ มีการพัฒนาการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และส่งผลให้

นักเรียนมีคุณลักษณะเป็นพลโลก ซึ่งเป็นการแสดงถึงความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

### เจตนารมณ์มุ่งมั่นที่จะบรรลุความคาดหวังสำคัญ ดังนี้

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ อันหมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่ง เป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อการพึ่งตนเองและเพื่อสมรรถนะในการแข่งขัน

2. โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวม และบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนาและการเมือง เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

3. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร รูปแบบและวิธีการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียน โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีและการสื่อสารที่เหมาะสม และปรับประยุกต์ใช้ได้สมประโยชน์ ทันต่อความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก

4. ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ตลอดจนเพื่อจรรโลงความพึงพอใจและความผูกพันต่อวิชาชีพอย่างแน่นแฟ้น

5. โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเป็นศูนย์และร่วมเป็นเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนและบุคคลทั่วไป

## 2. กระบวนทัศน์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

### 2.1 กระบวนทัศน์ของโรงเรียนมาตรฐานสากล

#### 2.1.1 โรงเรียนมาตรฐานสากลมีหลายรูปแบบ

Multi Model - Benchmarking เป็นตัวของตัวเอง พัฒนาศักยภาพขององค์กร เร่งให้เกิดความพร้อม โดยระดมทรัพยากรรอบด้านจากแบบอย่างความสำเร็จที่หลากหลาย

#### 2.1.2 ความใฝ่รู้ คือ วิถีไปสู่ความรู้แจ้ง Spirit of Enlightenment

สร้างวิถีแห่งการเรียนรู้แจ้ง สร้างแรงกระตุ้นใหม่ แสดงความมหัสจรรย์และเป้าหมายของสาระวิชา ปริมาณความรู้ คือ ความเปลือยเปลือยในการแสวงหา

#### 2.1.3 โรงเรียนสอนวิถีแห่งภูมิปัญญา Multi Intelligence

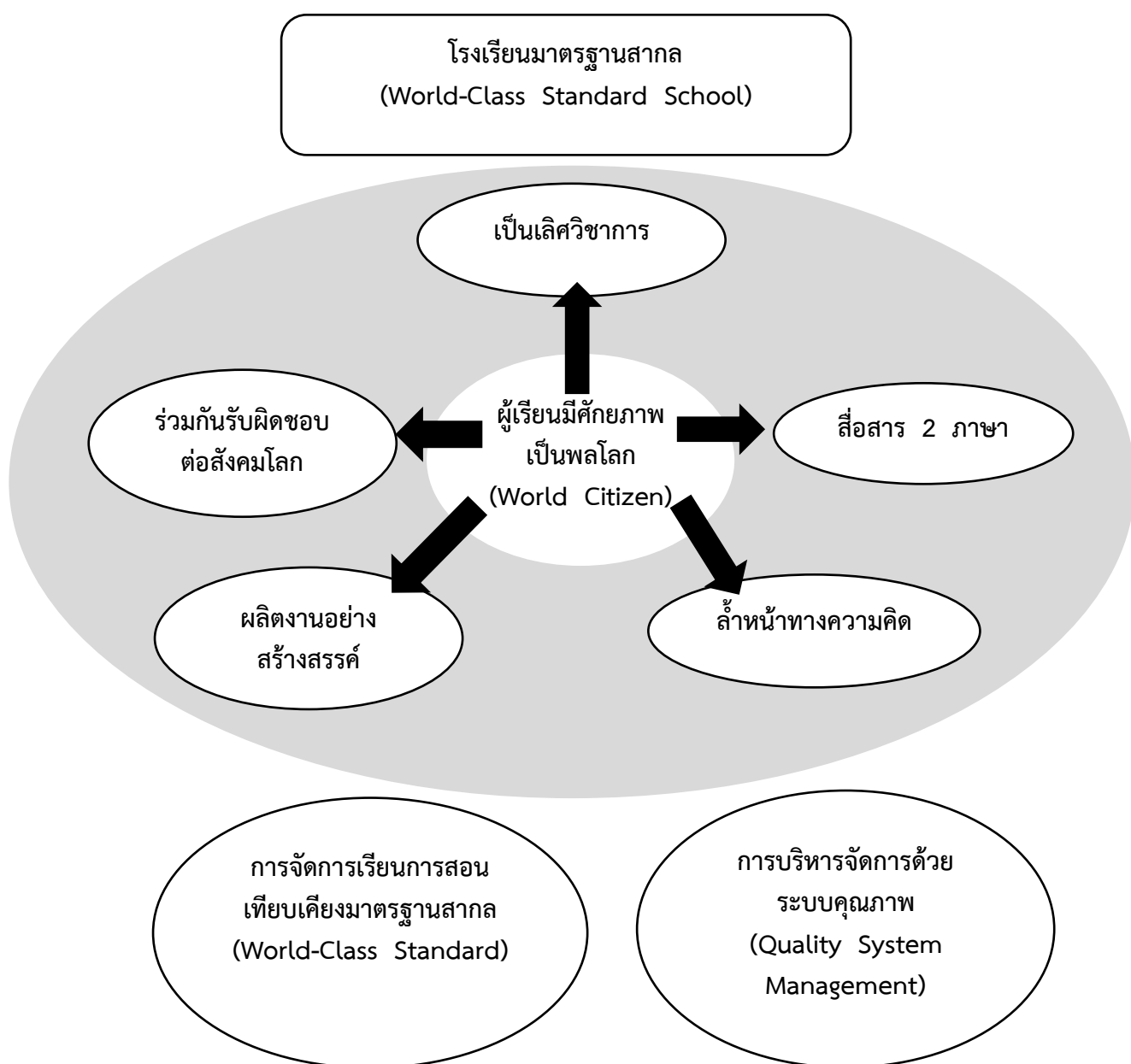
เด็กมี ภูมิ - ปัญญา - ความสามารถต่างกัน ความถนัดเป็นสิ่งที่เพิ่มศักยภาพได้รู้จัก และรู้จัก ใช้กระบวนการคัดกรองในระบบดูแลช่วยเหลือเด็กเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมพหุปัญญาของเด็กที่แตกต่างกัน



2.1.4 เราคือประชาคมโลก Global Community & Responsibility  
 ความใฝ่รู้ไม่มีพรมแดนในชุมชนโลก สัมพันธภาพและความเป็นเครือญาติพี่น้อง  
 นั้นคือความรับผิดชอบร่วมกัน ของมวลมนุษยชาติต่อประชาคมโลก

2.1.5 โรงเรียนประชารัฐ Synergy – community School  
 การจัดการศึกษาเกิดจากความร่วมมือของชุมชน ภาครัฐและเอกชน เครือข่าย  
 พันธกิจไปสู่ภูมิภาค และสังคมโลก

### ตอนที่ 1 ภาพความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล



ภาพประกอบ 6 ภาพแห่งความสำเร็จ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

### 3. ภาพแห่งความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School)

การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” มาตรา 6 พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (ที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545) ซึ่งภาพแห่งความสำเร็จโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) มีรายละเอียด ดังนี้ คือ

#### 3.1 ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากล

3.1.1 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล

3.1.2 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

#### 3.2 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล

3.2.1 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)

3.2.2 เพื่อยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล

(World-Class Standard)

3.2.3 เพื่อยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System

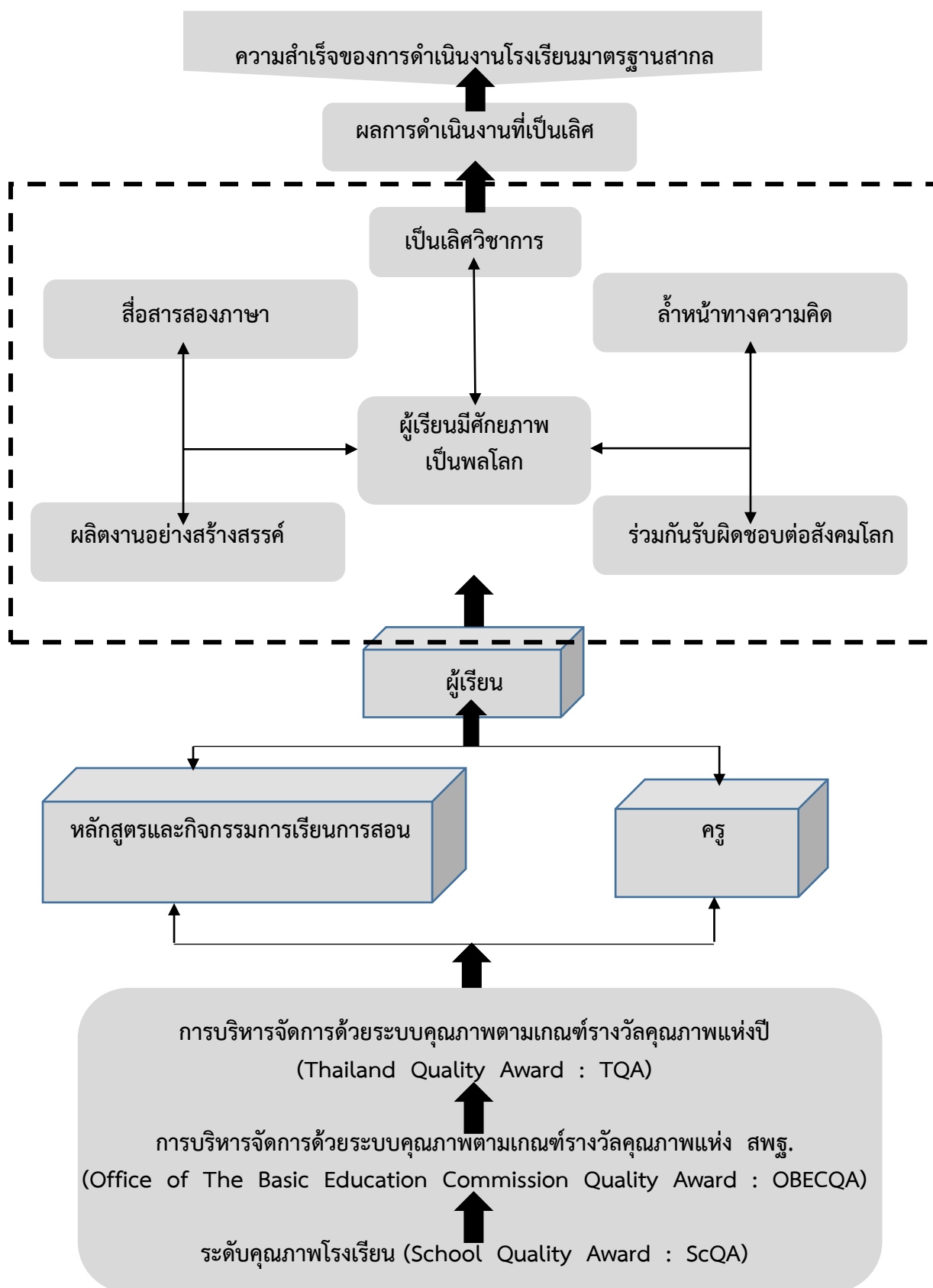
Management)

#### 3.3 คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล

3.3.1 ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen)

3.3.2 จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class standard)

3.3.3 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)



ภาพประกอบ 7 ภาพความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล

### 3.1 คุณลักษณะผู้เรียน

ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) ด้านคุณลักษณะของผู้เรียนมีดังนี้  
1) เป็นเลิศวิชาการ 2) สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

#### 3.3.1 ด้านที่ 1 คุณภาพผู้เรียนมีลักษณะ ดังนี้

##### 1. เป็นเลิศวิชาการ

1.1 นักเรียนชั้น ป.6 และ ม.3 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

1.2 นักเรียนชั้น ม.6 มีคะแนนผลการทดสอบการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และภาษาต่างประเทศ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

##### 2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2.1 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4-6 ได้เข้าร่วมให้แสดงหรือได้รับรางวัลเกี่ยวกับการฟัง/พูด/อ่าน/เขียนภาษาอังกฤษและภาษาไทยรูปแบบต่าง ๆ ในงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

2.2 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4-6 มีผลงานการเขียนรายงานเชิงวิชาการ/บทความเป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย ตีพิมพ์เผยแพร่ในเอกสารหรือสื่อออนไลน์วิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียนหรือหน่วยงานภายนอก

2.3 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 ที่เข้าสอบวัดความสามารถด้านภาษาอังกฤษจากแบบทดสอบมาตรฐาน CEFR ที่มีคะแนนผลการทดสอบได้มาตรฐาน CEFR

2.4 นักเรียนชั้น ม. 6 ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีโครงการคัดเลือกเข้าสอบวัดความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษ จากแบบทดสอบมาตรฐาน เช่น TOFEL PB , TOFEL CBT , TOFEL IBT , IEL TS , TOEIC หรืออื่น ๆ มีคะแนนผลการทดสอบเทียบคะแนน TOELF IBT

2.5 นักเรียนชั้น ป.6, ม.3 และ ม.6 ที่เรียนภาษาต่างประเทศภาษาที่สอง มีทักษะการสื่อสาร ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของภาษานั้น ๆ

##### 3. ล้ำหน้าทางความคิด

3.1 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ด้าน ICT , IoT , M2M ที่ได้เข้าร่วมหรือแสดง/ประกวด/แข่งขัน/ได้รับรางวัลจากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

3.2 นักเรียนชั้น ป.6 และ ม.3 มีคะแนนการทดสอบด้านการเขียนและการอ่านภาษาไทยจากเครื่องมือกลาง

3.3 นักเรียนชั้น ป.6 และ ม.3 มีคะแนนการทดสอบคณะคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ จากเครื่องมือกลาง

3.4 นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ PISA มีคะแนนการสอบ ด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์และด้านวิทยาศาสตร์มีคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนระดับประเทศที่เข้าร่วมโครงการ PISA ในปีเดียวกัน

3.5 นักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ TIMSS มีคะแนนผลการสอบวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ชั้น ป.4 และ ม.2 มีคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนระดับประเทศที่เข้าร่วมโครงการ TIMSS ในปีเดียวกัน

#### 4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์

4.1 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา พลศึกษา ศิลปะ และการงานอาชีพและเทคโนโลยีที่ได้รับการประเมินจากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิ ว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพในระดับดี จากงานแสดงผลงานประจำที่โรงเรียนจัดขึ้น

4.2 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา พลศึกษา ศิลปะ และการงานอาชีพและเทคโนโลยีที่ได้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกในระดับต่าง ๆ

4.3 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานที่จัดทำขึ้นจากผลงานการศึกษาด้วยตนเอง (Independent Study) ที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ผ่านสื่อดิจิทัล

4.4 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานที่เป็นนวัตกรรมทางวิชาการหรือวิชาชีพ ได้จากการออกแบบ ประดิษฐ์และสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการหรือวิชาชีพ

#### 5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

5.1 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจและสังคม ที่ทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ได้รับการประเมินในระดับดีจากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิ จากงานแสดงผลงานที่โรงเรียนจัดขึ้น

5.2 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะวัฒนธรรม เศรษฐกิจและสังคม ที่ทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ที่ได้เข้าร่วมหรือคัดเลือกร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขันหรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก

5.3 นักเรียนชั้น ป.4 - 6 ม.1-3 และ ม.4 - 6 มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียนหรือประเทศอื่นที่นักเรียนสนใจได้ เข้าร่วมหรือรับคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก

#### 3.3.2 ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

##### 1. เป็นเลิศวิชาการ

1.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.3 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

## 2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.1 – 3 ได้เข้าร่วมให้แสดง หรือได้รับรางวัล เกี่ยวกับด้านการฟัง/พูด/อ่าน/เขียนภาษาอังกฤษ และภาษาไทย รูปแบบต่าง ๆ ในงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

2.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.1 – 3 ที่มีผลงานการเขียนรายงานเชิงวิชาการ/บทความเป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย ตีพิมพ์เผยแพร่ในเอกสารสื่อออนไลน์ทางวิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียนหรือเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานภายนอก

2.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.1 – 3 ที่เข้าสอบวัดความสามารถด้านภาษาอังกฤษ จากแบบทดสอบมาตรฐาน CEFR ที่มีคะแนนผลการทดสอบได้ตามมาตรฐานของ CEFR

2.4 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.3 ที่เรียนภาษาต่างประเทศภาษาที่สอง มีทักษะการสื่อสารได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของภาษานั้น ๆ

## 3. ล้ำหน้าทางความคิด

3.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.1 – 3 ที่มีผลงานการศึกษาด้วยตนเอง (Independent Study) ด้าน ICT , IoT , M2M ที่ได้เข้าร่วมหรือแสดง/ประกวด/แข่งขันหรือได้รับรางวัล จากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

3.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.3 ที่มีคะแนนการทดสอบด้านการเขียนและการอ่านภาษาไทยจากเครื่องมือกลาง

3.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.3 ที่มีคะแนนการทดสอบด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์จากเครื่องมือกลาง

3.4 ร้อยละของนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ PISA มีคะแนนการสอบ ด้านการอ่าน ด้านคณิตศาสตร์และด้านวิทยาศาสตร์ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนระดับประเทศที่เข้าร่วมโครงการ PISA ในปีเดียวกัน

3.5 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.2 โรงเรียนมาตรฐานสากลที่ได้รับการสุ่มเข้าสอบโครงการ TIMSS มีคะแนนการผลการสอบวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักเรียนระดับประเทศที่เข้าร่วมโครงการ TIMSS ในปีเดียวกัน

## 4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์

4.1 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.1-3 จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา พลศึกษา ศิลปะ และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี ที่ได้รับการประเมินจากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพในระดับดี จากงานแสดงผลงานประจำปีโรงเรียนจัดขึ้น

4.2 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.1-3 จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษา พลศึกษา ศิลปะ และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี ที่ได้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกในระดับต่าง ๆ

4.3 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.1-3 ที่มีผลงานจัดทำขึ้นจากผลงานการศึกษาด้วยตนเอง (Independent Study) ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ผ่านสื่อดิจิทัล อย่างน้อย 2 แห่ง

4.4 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.1-3 ที่เป็นนวัตกรรมทางวิชาการ หรือวิชาชีพได้จากการออกแบบ ประดิษฐ์ และสร้างสรรค์

### 5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

5.1 ร้อยละของจำนวนผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมของนักเรียนชั้น ม.1-3 ที่ได้ทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ได้รับการประเมินในระดับดี จากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิจากการแสดงผลงานที่โรงเรียนจัดขึ้น

5.2 ร้อยละของจำนวนผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคมของนักเรียนชั้น ม.1-3 ที่ได้ทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ได้เข้าร่วมหรือคัดเลือกร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก

5.3 ร้อยละของจำนวนผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียน หรือประเทศอื่นที่นักเรียนสนใจ ของนักเรียนชั้น ม.1-3 ได้เข้าร่วมหรือรับคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก

### 2.3.2 ตัวชี้วัดคุณลักษณะผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

#### 1. เป็นเลิศวิชาการ

1.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.6 ที่มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ

#### 2. สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

2.1 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.4 - 6 ที่ได้เข้าร่วมให้แสดง หรือได้รับรางวัล เกี่ยวกับด้านการฟัง/พูด/อ่าน/เขียนภาษาอังกฤษ และภาษาไทย รูปแบบต่าง ๆ ในงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

2.2 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.4 - 6 ที่มีผลงานการเขียนรายงานเชิงวิชาการ/บทความเป็นภาษาอังกฤษและภาษาไทย ตีพิมพ์เผยแพร่ในเอกสารสื่อออนไลน์ทางวิชาการที่จัดทำโดยโรงเรียน หรือหน่วยงานภายนอก

2.3 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม. 6 ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีโครงการคัดเลือกเข้าสอบวัดความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษจากแบบทดสอบมาตรฐาน เช่น TOFEL PB , TOFEL CBT , TOFEL IBT , IEL TS , TOEIC หรืออื่น ๆ มีคะแนนผลการทดสอบเทียบคะแนน TOELF IBT

2.4 ร้อยละของนักเรียนชั้น ม.6 ที่เรียนภาษาต่างประเทศภาษาที่สอง มีทักษะการสื่อสารได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของภาษานั้น ๆ

#### 3. ล้ำหน้าทางความคิด

3.1 นักเรียนชั้น ม.4 - 6 มีผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ด้าน ICT , IoT , M2M ที่ได้เข้าร่วมหรือแสดง/ประกวด/แข่งขัน/ได้รับรางวัล จากงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก

#### 4. ผลงานอย่างสร้างสรรค์

4.1 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.4 - 6 จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี ที่ได้รับการประเมินจากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพในระดับดีจากงานแสดงผลงานประจำปีโรงเรียนจัดขึ้น

4.2 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.4 - 6 จากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ทุกด้าน ทั้งด้านภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ และการทำงานอาชีพและเทคโนโลยี ที่ได้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอกในระดับต่าง ๆ

4.3 ร้อยละของผลงานของ นักเรียนชั้น ม.4 - 6 ที่จัดทำขึ้นจากผลงาน การศึกษาด้วยตนเอง (Independent Study) ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อย่างน้อย 2 แห่ง

4.4 ร้อยละของผลงานนักเรียนชั้น ม.4 - 6 ที่เป็นนวัตกรรมทางวิชาการ หรือวิชาชีพได้จากการออกแบบ ประดิษฐ์และสร้างสรรค์

#### 5. ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

5.1 ร้อยละของ จำนวนผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม ของนักเรียนชั้น ม.4 - 6 ที่นักเรียนทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ได้รับการประเมิน ในระดับดีจากครู/ผู้ทรงคุณวุฒิจากการแสดงผลงานที่โรงเรียนจัดขึ้น

5.2 ร้อยละของจำนวนผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม ของนักเรียน ชั้น ม.4 - 6 ซึ่งได้ทำขึ้นด้วยความริเริ่มของตนเอง ได้เข้าร่วม หรือคัดเลือก ร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก

5.3 ร้อยละของผลงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ที่เกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียนหรือประเทศอื่นที่นักเรียนสนใจ ของนักเรียนชั้น ม.4 - 6 ได้เข้าร่วม หรือรับคัดเลือกให้เข้าร่วมแสดง/ประกวด/แข่งขัน หรือได้รับรางวัลจากหน่วยงานต่าง ๆ

### 2.4 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard)

#### 2.4.1 ด้านคุณภาพวิชาการ

1. จัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองความถนัดและศักยภาพตาม ความต้องการของผู้เรียน
2. จัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ
3. พัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS)
4. พัฒนาการใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งการจัดกระบวนการเรียนรู้และ การศึกษาด้วยตนเองของนักเรียน
5. จัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาการใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality-Classroom System)



6. ใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

#### **ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพวิชาการ**

1. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองความถนัด และศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน
2. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ด้วยภาษาอังกฤษ
3. ร้อยละของโรงเรียนที่พัฒนาการจัดการเรียนการสอนสาระศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS)
4. ร้อยละของโรงเรียนที่ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการศึกษด้วยตนเอง
5. ร้อยละของโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอน โดยใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality-Classroom System)
6. ร้อยละของโรงเรียนที่ใช้ระบบการวัดและประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

#### **2.4.2 ด้านคุณภาพของครู**

1. ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ/อาชีพ และผ่านการประเมินระดับชาติ
2. ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
3. ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน
4. ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline)
5. ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในระดับภาค/ชาติ/นานาชาติ
6. ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

#### **ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพของครู**

1. ร้อยละของครูที่ผ่านการประเมินความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการ/อาชีพ ระดับชาติ
2. ร้อยละของครูที่สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
3. ร้อยละของครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน
4. ร้อยละของครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline)
5. ร้อยละของครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในระดับภาค/ชาติ/นานาชาติ

## 6. ร้อยละของครูที่ใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

### 2.4.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา

โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาในภาพรวมของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอน และใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนตัวชี้วัด ด้านการวิจัยและพัฒนา

ร้อยละของโรงเรียนที่มีผลการวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาด้านการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 เรื่อง ในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ มีหัวข้อดังนี้ 1. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน 2. ด้านระบบการบริหารจัดการ 3. ด้านปัจจัยพื้นฐาน 4. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

#### 1. ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถบริหารจัดการโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
2. ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA)
3. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ (Academic Leadership) ที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและการบริหารจัดการ
5. ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
6. ผู้บริหารมีประสบการณ์การอบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาในระดับชาติ/นานาชาติ

#### ตัวชี้วัด ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1. ร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารจัดการโรงเรียนบรรลุตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
2. ร้อยละของผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพแห่ง สพฐ. (OBECQA) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
3. ร้อยละของผู้บริหารที่ได้รับรางวัลระดับชาติ/นานาชาติ
4. ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ
5. ร้อยละของผู้บริหารสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
6. ร้อยละของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การอบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาในระดับชาติ/นานาชาติ

#### 2. ด้านระบบการบริหารจัดการ

1. โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)
2. โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

3. โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียน
4. โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างอิสระและคล่องตัว
5. โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น
6. โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### ตัวชี้วัด ด้านระบบการบริหารจัดการ

1. ร้อยละของโรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ OBECQA และ TQA
2. ร้อยละของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลจากนวัตกรรม
3. ร้อยละของโรงเรียนที่นำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียน
4. ร้อยละของโรงเรียนที่มีการบริหารด้านบุคลากรอย่างอิสระและคล่องตัว
5. ร้อยละของโรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการและจำเป็น
6. ร้อยละของโรงเรียนที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

### 3. ด้านปัจจัยพื้นฐาน

1. โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดทุกระดับ และมีอัตราครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน
2. โรงเรียนมีจำนวนนักเรียน 30 – 40 คนต่อห้องเรียน
3. ภาระงานสอนของครูมีความเหมาะสม ตามเกณฑ์ที่ กคศ. กำหนด
4. โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ ตำราเรียน สื่อเทคโนโลยี ที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากลอย่างเพียงพอ
5. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูง เชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน
6. โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronics Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างพอเพียง
7. ร้อยละของโรงเรียนที่มีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีสภาพแวดล้อม/บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริหาร มีสื่อที่เพียงพอเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

8. ร้อยละของโรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2552 (ปรับปรุง พ.ศ.2560) และผ่านเกณฑ์การประเมิน (เฉพาะมัธยมศึกษา) ตัวชี้วัด ด้านระบบการบริหารจัดการ

#### 4. ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

1. โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น/ภาค/ชาติ/นานาชาติ
2. โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างเครือข่ายโรงเรียนร่วมพัฒนา
3. โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### ตัวชี้วัด ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

1. ร้อยละของโรงเรียนที่มีเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น/ภาค/ชาติ/นานาชาติ
2. ร้อยละของครู/นักเรียนที่มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ร้อยละของโรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

#### 4. ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับการดำเนินโครงการสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

ภารกิจหลักของโรงเรียนในการพัฒนาและยกระดับการดำเนินโครงการสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาทำความเข้าใจโครงการและสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
3. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล โดยเพิ่มรายวิชาเพิ่มเติม “สาระการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง” (Independent Study : IS)
4. จัดทำห้องปฏิบัติการ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ห้องสมุด พร้อมทั้งจัดหาครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สื่อ ทรัพยากรของโรงเรียนให้เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้สู่สากล
5. สืบหาข้อมูลครูเพื่อเตรียมการพัฒนา
6. ดำเนินการบริหารด้วยระบบคุณภาพตามแนว OBECQA จัดตั้งและดำเนินการเครือข่ายร่วมพัฒนา
7. วิจัยและพัฒนาหารูปแบบการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยการมีส่วนร่วม
8. นำเสนอผลงานและการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
9. รายงานผลการประเมินโครงการพร้อมทั้งประชาสัมพันธ์และเผยแพร่

## 5. แนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

### 5.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

เป็นการพัฒนาหลักสูตรตามหลักการของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ข้อที่ 1 เป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อความเป็นเอกภาพของชาติ มีจุดหมายและมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายสำหรับพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณธรรม บนพื้นฐานของความเป็นไทยควบคู่กับความเป็นสากล

ข้อที่ 2 เป็นหลักสูตรที่สนองนโยบายการกระจายอำนาจให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น และความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาการต่าง ๆ ของโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

### 5.2 แนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เกี่ยวกับ หลักการ จุดมุ่งหมาย สมรรถนะสำคัญ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มาตรฐาน/ตัวชี้วัด โครงสร้าง รายวิชา กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การวัดประเมินผลและเกณฑ์การจบหลักสูตร โดยนำมาเทียบเคียงกับ หลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล

2. ศึกษาคุณลักษณะและศักยภาพผู้เรียนที่เป็นสากล ตามหลักสูตรของโรงเรียน มาตรฐานสากล

3. วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา บริบทของโรงเรียน เพื่อมุ่งเน้นความเป็นไทยและ ความเป็นสากล

4. การปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับโรงเรียนมาตรฐานสากล สามารถเชื่อมโยงบูรณาการในรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมในระดับประถมศึกษา หรือจำนวน หน่วยกิตของรายวิชาเพิ่มเติมในระดับมัธยมศึกษา ได้ตามสภาพความต้องการและจุดเน้นของสถานศึกษา ดังนี้

4.1 ปรับปรุงโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาในโปรแกรมการเรียนรู้ของ EP (English Program) IEP (Intensive English Program) MEP (Mini English Program) หรือ IB (International Baccalaureate) และหลักสูตรที่เน้นความเป็นเลิศเฉพาะทาง เช่น วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา ดนตรี กีฬา อาชีพ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทและความเป็นสากล ทั้งในการจัดรายวิชาพื้นฐาน/รายวิชาเพิ่มเติม

4.2 จัดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีลำดับขั้นตอนที่เหมาะสม และสอดคล้อง กับพัฒนาการของผู้เรียนในแต่ละระดับชั้น โดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ บันได 5 ขั้น พัฒนาผู้เรียน สู่มาตรฐานสากล และเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล บรรลุเป้าหมาย โดยการปรับเนื้อหาสาระการเรียนรู้ หรือการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และ จัดสาระการเรียนรู้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) ซึ่งจัดแบ่งเป็นสาระ การเรียนรู้ 3 สาระ ประกอบด้วย

IS 1- การศึกษาค้นคว้าและสร้างองค์ความรู้ (Research and Knowledge Formation)

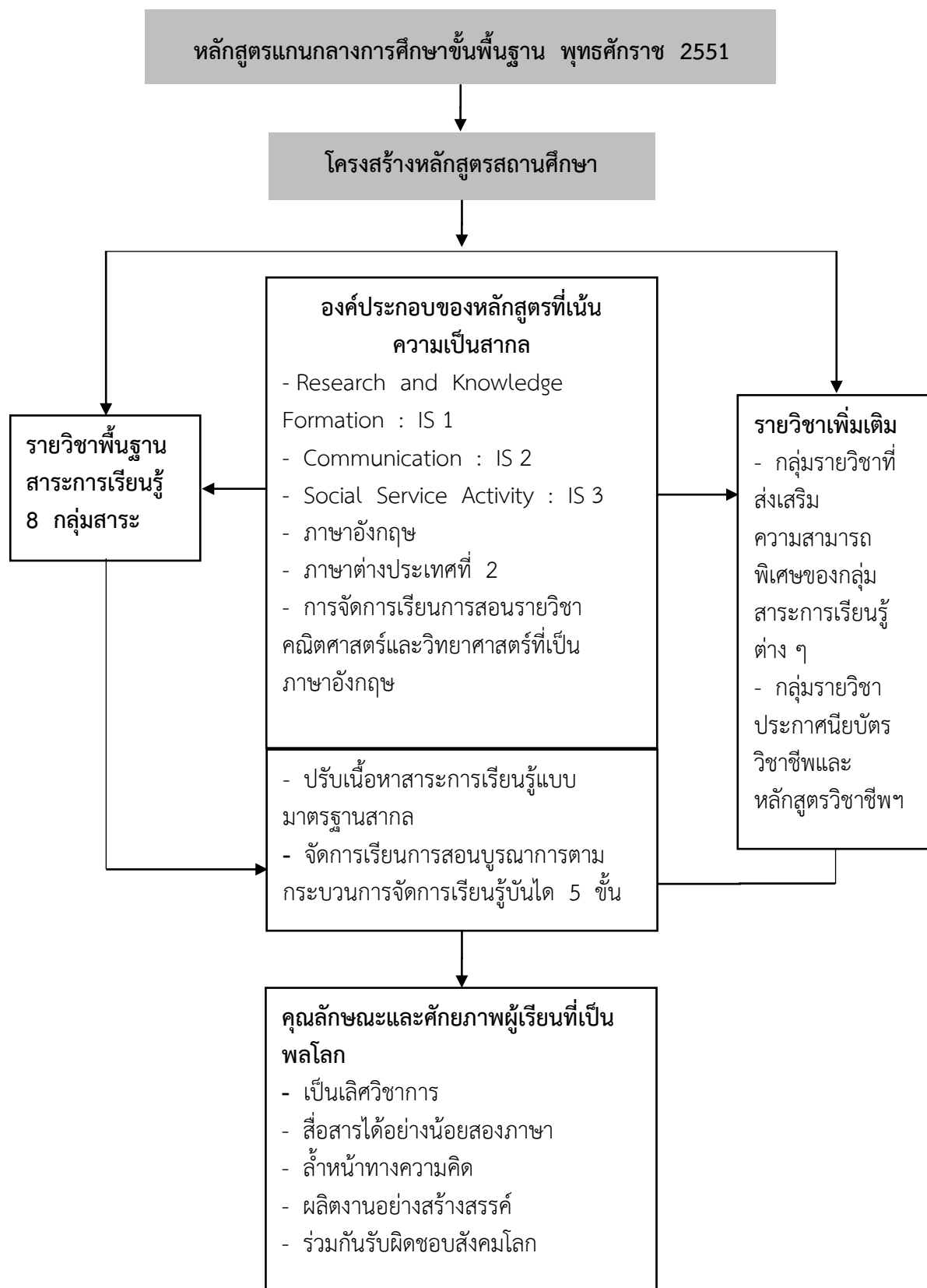
IS 2 – การสื่อสารและการนำเสนอ (Communication and Presentation)

IS 3 – การนำองค์ความรู้ไปใช้บริการสังคม (Social Service Activity)

ไปสู่การเรียนการสอน ในลักษณะของหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาเพิ่มเติม หรือกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนตามแนวทางที่กำหนด โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับบริบทและพัฒนาการตามวัยของผู้เรียน

5. จัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถสื่อสารได้ ทั้งภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศที่ 2

## การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล



ภาพประกอบ 8 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล

### 5.3 การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล

1. จัดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษา โดยมุ่งเน้นความสามารถในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ สำหรับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย นอกจากภาษาไทยและภาษาอังกฤษแล้ว ให้มุ่งเน้นภาษาต่างประเทศที่ 2 ตามความถนัดและความสนใจของผู้เรียนอย่างน้อยหนึ่งภาษา

2. จัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และคณิตศาสตร์ มุ่งเน้นการใช้หนังสือ ตำราเรียนสื่อการสอนที่เป็นภาษาอังกฤษ

3. จัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่น ๆ ควบคู่กับหนังสือตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศ นำมาเทียบเคียงเนื้อหาสาระ และประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน

4. จัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลและการเผยแพร่ผลงานของสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline) ส่งเสริมการคิดผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

5. จัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการห้องเรียนคุณภาพสนับสนุนให้มีการใช้การวิจัย สื่อนวัตกรรม ปรับลดเวลาในการสอนของครูในห้องเรียนและเพิ่มเวลาเรียนรู้ของผู้เรียนนอกห้องเรียนให้มากขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

6. จัดเตรียมและพัฒนาครูให้สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารสามารถ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ

7. จัดการเรียนการสอน มุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะที่สำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO ได้แก่ Learning to Know, Learning to do, Learning to live together, Learning to be

8. จัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ แบบใด 5 ชั้น ได้อย่างหลากหลายวิธีเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้สาระศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) เป็นการเปิดโลกกว้างให้ผู้เรียนได้ศึกษาค้นคว้าอย่างอิสระในเรื่องหรือประเด็นที่สนใจ และดำเนินการศึกษาค้นคว้าแสวงหาความรู้จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

### 5.4 เกณฑ์การจบหลักสูตร

#### 5.4.1 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

1. ผู้เรียนรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม โดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 66 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่สถานศึกษากำหนด

2. ผู้เรียนต้องมีผลการเรียนผ่านตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต โดยประกอบด้วยรายวิชาพื้นฐาน 66 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 11 หน่วยกิต

3. ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ในระดับ 1-3

4. ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับ 1-3

5. ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินเป็น “ผ่าน” (ผ)

#### 5.4.2 ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย

1. ผู้เรียนรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติม โดยเป็นรายวิชาพื้นฐาน 41 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมตามที่สถานศึกษากำหนด



2. ผู้เรียนต้องมีผลการเรียนผ่านตลอดหลักสูตรไม่น้อยกว่า 77 หน่วยกิต โดยประกอบด้วยรายวิชาพื้นฐาน 41 หน่วยกิต และรายวิชาเพิ่มเติมไม่น้อยกว่า 36 หน่วยกิต
3. ผู้เรียนมีผลการประเมินการอ่าน คิดวิเคราะห์ และเขียน ในระดับ 1-3
4. ผู้เรียนมีผลการประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในระดับ 1-3
5. ผู้เรียนเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนและมีผลการประเมินเป็น “ผ่าน” (ผ)

### 5.5 การวัดและประเมินผลเพื่อยกระดับสู่มาตรฐานสากล

สถานศึกษาต้องสนับสนุนการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้เรียนร่วมกับหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อสร้างภาคีเครือข่าย และยกระดับคุณภาพในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้

ภาษาไทย	สถาบันภาษาไทย
คณิตศาสตร์	Mathematics and Computer Science สมาคมคณิตศาสตร์แห่งประเทศไทย
สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	สำนักทดสอบ สพฐ.(คณะกรรมการ)
สุขศึกษาและพลศึกษา	มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักทดสอบ สพฐ. (คณะกรรมการ)
ศิลปะ	มหาวิทยาลัยมหิดล สำนักทดสอบ สพฐ. (คณะกรรมการ)
การงานอาชีพและเทคโนโลยี	สำนักทดสอบ สพฐ. (คณะกรรมการ)
ภาษาอังกฤษ	- British Council - Delft Solaria A 2 - JF. Test - Common European Framework of Reference for Languages (CEFR)
ภาษาต่างประเทศที่ 2	ใช้ข้อสอบของสถาบันเจ้าของภาษา
- ภาษาญี่ปุ่น	- Japan Foundation
- ภาษาจีน	- Han ban
- ภาษาเยอรมัน	- Goethe-Institute
- ภาษาฝรั่งเศส	- Diplome d'Etudes en Langue Francais (DELFF) - Diplome Approfondi de Langue Francais (DALF)

## บริบทโรงเรียนสตรีศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

### 1. ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนสตรีศึกษา

#### 1.1 สภาพทั่วไปของโรงเรียนสตรีศึกษา

โรงเรียนสตรีศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ตั้งอยู่ที่ ถนนสุริยเดชบำรุง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด มีเนื้อที่ 25 ไร่ 1 งาน 93 4/10 ตารางวา เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา เปิดทำการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ปัจจุบันมีนักเรียนทั้งหมด 4,326 คน และครู จำนวน 217 คน มีนายศิริ ณะมูล เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน คนปัจจุบัน

#### 1.2 ปรัชญาของโรงเรียน

“ความเป็นคนดี จะต้องถึงพร้อมด้วยวิชาความรู้ คุณธรรม และจริยธรรม”

#### 1.3 อัตลักษณ์

“มีคุณธรรม งามจรรยา ใฝ่หาความรู้”

#### 1.4 เอกลักษณ์

“ประพฤติดี มีคุณธรรม”

#### 1.5 คติพจน์

“ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน”

#### 1.6 คำขวัญของโรงเรียน

“เรียนดี กีฬาเด่น เน้นคุณธรรม นำสังคม นิยมไทย”

#### 1.7 ตราประจำโรงเรียน

“รูปตัวอักษร ส.ศ. อยู่ภายใต้อุณาโลมและครอบด้วยรัศมี”

#### 1.8 วิสัยทัศน์

“โรงเรียนสตรีศึกษาเป็นโรงเรียนชั้นนำในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ และมีความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล”

#### 1.9 พันธกิจ

1.9.1 อบรม สั่งสอน ปลูกฝังนักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและยกระดับขีดความสามารถในการการแข่งขัน มุ่งสู่มาตรฐานสากล

1.9.2 พัฒนา สนับสนุน ส่งเสริม กระบวนการบริหารจัดการและกระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ ได้มาตรฐานและมีความเป็นเลิศ

1.9.3 ระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร โดยประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของสังคม เพื่อให้ปัจจัยการบริหารทุกด้านมีความพร้อมและเพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

#### 1.10 เป้าหมาย

1.10.1 นักเรียนมีคุณภาพ 3 มิติ คือ ความดี ความเก่ง และความสุขตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับดีมาก และสามารถเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในสาขาที่มีความนิยมสูงได้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี

1.10.2 โรงเรียนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านการบริหารจัดการและด้านการเรียนการสอน จนเป็นที่ยอมรับว่า เป็นโรงเรียนชั้นนำ

1.10.3 ผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ หลักสูตร สื่ออุปกรณ์การเรียนการสอน เทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ มีความพร้อมและเพียงพอต่อการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

## 2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนสตรีศึกษา (ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2558 - 2562)

### 2.1 ด้านปัจจัย (Input)

- 2.1.1 การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.1.2 การส่งเสริมและพัฒนาครูสู่ความเป็นครูมืออาชีพ
- 2.1.3 การพัฒนาหลักสูตร สื่อแหล่งเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2.1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการระดม

### 2.2 ด้านกระบวนการ (Process)

- 2.2.1 การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่เน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม
- 2.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มุ่งความเป็นเลิศและความเป็นสากล

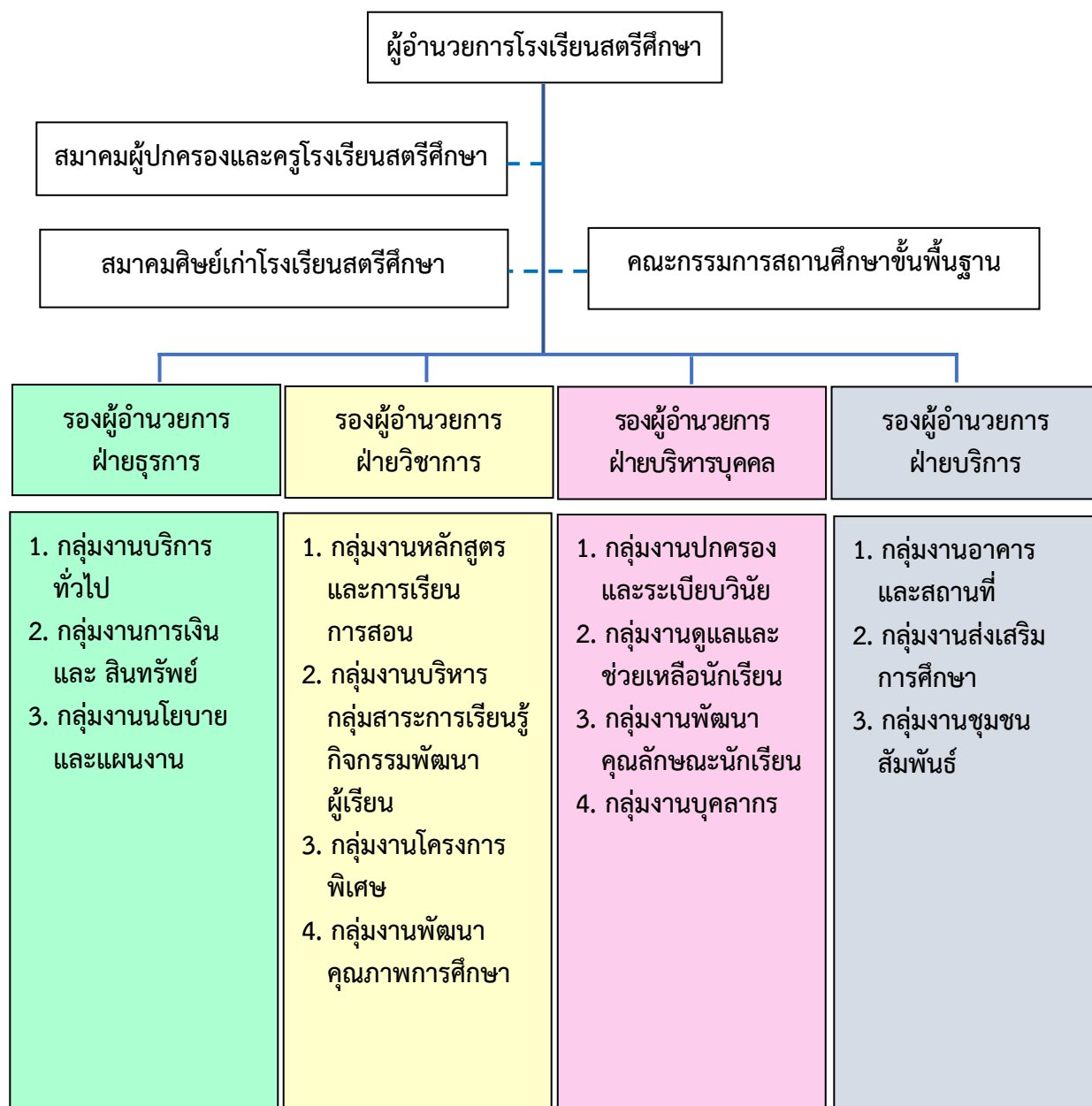
### 2.3 ด้านผลผลิต (Output)

- 2.3.1 การปลูกฝัง สร้างเสริม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์
- 2.3.2 การพัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.3.3 การส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาสุขภาพ และสุนทรียภาพ ด้านกีฬา ดนตรี

ศิลปะ และวัฒนธรรม

## 3. โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

## โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนสตรีศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด

### 3.1 โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

#### 3.2.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

##### 3.2.1.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

โรงเรียนสตรีศึกษา ตั้งอยู่ที่ 149 ถนนสุริยเดชบำรุง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด มีเนื้อที่ 25 ไร่ 1 งาน 93 ตารางวา เขตพื้นที่บริการโรงเรียนจำนวน 33 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่บ้านในตำบลในเมือง ตำบลรอบเมือง ตำบลเหนือเมือง ตำบลดงลาน และตำบลโนนรัง สภาพชุมชนรอบบริเวณโรงเรียนมีลักษณะเป็นชุมชนเมือง ประชาชนมีอาชีพหลากหลาย สถานที่สำคัญใกล้เคียงโดยรอบโรงเรียน ได้แก่ โรงพยาบาลร้อยเอ็ด ศาลจังหวัดร้อยเอ็ด สำนักงานที่ดินจังหวัด วิทยาลัยเทคนิคร้อยเอ็ด สถานพินิจและคุ้มครองเด็ก ป่าไม้จังหวัด และสภครณจังหวัด เป็นต้น

##### 3.2.1.2 หลักสูตร (Product Offerings)

โรงเรียนจัดหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนสตรีศึกษา พุทธศักราช 2560 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยจัดแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ หลักสูตรห้องเรียนปกติและหลักสูตรห้องเรียนพิเศษ หลักสูตรห้องเรียนปกติระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีแผนการเรียนที่เปิดสอน คือ แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์ แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-สุขภาพ แผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คอมพิวเตอร์ แผนการเรียนอังกฤษ-คณิตศาสตร์ แผนการเรียนอังกฤษ-สังคม แผนการเรียนอังกฤษ-ฝรั่งเศส และแผนการเรียนอังกฤษ-จีน

หลักสูตรห้องเรียนพิเศษ ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (GPS : Gifted Program Science-Math) และโครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาสังคมและสังคมศาสตร์ (GPL : Gifted Program Language-Social Studies) และโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program : EP)

ตาราง 1 แสดงความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละหลักสูตรหรือโปรแกรมการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน

หลักสูตรที่เปิดสอน	ความสำคัญของหลักสูตรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียน
1. ห้องเรียนห้องเรียนปกติ - มัธยมศึกษาตอนต้น - มัธยมศึกษาตอนปลาย	นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และบรรลุนิติภาวะของโรงเรียนสตรีศึกษา
2. ห้องเรียนห้องเรียนพิเศษ - มัธยมศึกษาตอนต้น - มัธยมศึกษาตอนปลาย	นักเรียนจบการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 บรรลุนิติภาวะของโรงเรียนสตรีศึกษา และตอบสนองศักยภาพนักเรียนเฉพาะด้าน

### 3.2.1.3 กลไกที่โรงเรียนใช้ในการจัดการการเรียนการสอนให้นักเรียนจบการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร ได้แก่

1) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา โดยการจัดหลักสูตรอย่างหลากหลาย มีการจำแนกนักเรียนตามศักยภาพและความต้องการ มีการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการบริหารจัดการด้านวิชาการที่เป็นระบบ มีการวางมาตรฐานค่าเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน มีระบบพัฒนาครู เพื่อจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ มีระบบการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและเปิดกว้าง มีระบบการจัดการผลลัพธ์ และมีการทบทวนการดำเนินงาน เมื่อสิ้นปีการศึกษา และพัฒนาทิศทางการจัดการศึกษาในปีถัดไป อันส่งผลให้นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความไว้วางใจ และเชื่อมั่นในระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน

2) จัดบริการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อสนองความต้องการ ความสนใจ ความถนัดที่ส่งผลต่อการศึกษาในระดับ ที่สูงขึ้น และใช้ประกอบอาชีพในอนาคต โดยจัดให้มีโครงการและกิจกรรมที่หลากหลาย ตลอดจนจัดให้มีบริการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่าย จัดให้มีศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สำคัญ เช่น ศูนย์โครงการมาตรฐานสากล ศูนย์วิทยาศาสตร์ และ STEM Education ศูนย์พัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษ ศูนย์ DLIT (Distance Learning Information Technology) เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ด้วยเทคโนโลยีทางการศึกษา

3) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ โรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบและจัดทำระบบสารสนเทศให้เป็นหมวดหมู่ ถูกต้อง ครบคลุม ทันสมัย และพร้อมนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการวางแผนการจัดการศึกษาที่ครอบคลุมภารกิจด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และให้บริการข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบแก่ผู้ต้องการใช้ทุกฝ่าย

4) การติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนดำเนินการกำหนดผู้รับผิดชอบ และดำเนินการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ครอบคลุมทุกฝ่าย ทุกงาน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และครูผู้สอนทุกท่านและดำเนินการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนทุกปี

5) การนำผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนนำผลการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาและผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเลือกสรรข้อมูลสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาที่ครอบคลุมภาระงานของสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนอย่างน้อย 2 ปีย้อนหลัง เพื่อการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในปีถัดไป

## 3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม (VISION, MISSION and VALUES)

### 3.2.1 วิสัยทัศน์

สตรีศึกษาเป็นโรงเรียนชั้นนำแห่งการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล เปี่ยมล้ำคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่การเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

### 3.2.2 พันธกิจ

1) จัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สู่การเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21

2) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม โดยน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

3) พัฒนาคุณภาพระบบบริหารและการจัดการตามแนวทาง OBECQA อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของครู บุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และการปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพครู

### 3.2.3 เป้าประสงค์

1) นักเรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล

2) นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี มีสุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา และวัฒนธรรมไทย

3) ครูและบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ปฏิบัติตามวินัยและจรรยาบรรณวิชาชีพครูอย่างมีประสิทธิภาพ

4) โรงเรียนมีการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล

5) โรงเรียนมีงบประมาณ บุคลากร สื่อเทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมอย่างเพียงพอและเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และบริการสังคม

### 3.2.4 ค่านิยมองค์กร

กำหนดตามตัวอักษร 3 ตัวแรก ของชื่อโรงเรียน คือ STR ซึ่งมาจาก STRISUKSA SCHOOL

S – SMART หมายถึง มีความสง่างามและชาญฉลาดในการทำงานฉลาดในการร่วมคิดวางแผน การบริหารงานโดยใช้ระบบคุณภาพและกระบวนการ PDCA กำหนดมาตรฐานในการทำงานของโรงเรียน

T – TEAM WORK หมายถึง การทำงานเป็นทีม โดยกำหนดเป้าหมาย (target) ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อการทำงานไปสู่ความสำเร็จ

R – RELATION หมายถึง การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยเน้นการตรวจสอบ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluation) แล้วร่วมแรงร่วมใจวิพากษ์วิจารณ์ (review) ทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3.2.5 วัฒนธรรมองค์กร

ร่วมมือร่วมใจใฝ่สัมฤทธิ์

### 3.2.6 สมรรถนะหลักของโรงเรียน (CORE COMPETENCIES)

สมรรถนะหลักของโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารและครูมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ทุ่มเท เสียสละ เพื่อทำงานให้สำเร็จ ส่งเสริมความเป็นเลิศด้านวิชาการ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.3 ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (Workforce Profile)

สภาพและความพร้อมของบุคลากร ปัจจุบันโรงเรียนสตรีศึกษามีผู้บริหารและคณะครูรวมทั้งสิ้น 195 คน (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560)

ตาราง 2 แสดงจำนวนอันดับและวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร คณะครู และบุคลากรของโรงเรียนสตรีศึกษา (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560)

กลุ่มบุคลากร	อันดับ					วุฒิการศึกษา				
	ครูผู้ช่วย	คศ.1	คศ.2	คศ.3	คศ.4	รวม	ป.เอก	ป.โท	ป.ตรี	รวม
บริหาร	-	-	-	5	-	5	-	4	1	5
สังคมศึกษา ฯ	-	1	-	26	-	27	-	19	8	27
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	-	1	1	21	-	23	-	10	13	23
ภาษาไทย	-	2	-	19	-	21	-	8	13	21
ภาษาต่างประเทศ	-	3	1	22	-	26	-	12	14	26
ศิลปะ	-	1	-	8	-	9	-	3	6	9
สุขศึกษาและพลศึกษา	-	-	-	6	-	6	1	2	3	6
คณิตศาสตร์	-	-	4	26	-	30	-	23	7	30
วิทยาศาสตร์	4	1	3	34	1	43	1	25	17	43
แนะแนว	-	-	-	5	-	5	-	3	2	5
รวม	4	9	9	172	1	195	2	109	84	195

ตาราง 3 แสดงจำนวนผู้บริหาร คณะครู และบุคลากร ของโรงเรียนสตรีศึกษา (ข้อมูล 10 มิถุนายน 2560)

บุคลากร	ชาย	หญิง	รวม
ข้าราชการครู	51	144	195
พนักงานราชการ	2	0	2
ครูอัตราจ้าง	1	3	4
ครูชาวต่างชาติ	15	6	21
ลูกจ้างประจำ	5	1	6
ลูกจ้างชั่วคราว	19	29	48
รวม	93	183	276



ตาราง 4 แสดงข้อมูลลักษณะโดยรวมของผู้เรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน แยกตามระดับชั้น ของโรงเรียนสตรีศึกษา

ระดับชั้น	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
ม.1 มี 14 ห้อง	28	486	514
ม.2 มี 14 ห้อง	11	559	570
ม.3 มี 14 ห้อง	20	586	606
<b>รวม ม.ต้น 42 ห้อง</b>	<b>59</b>	<b>1,631</b>	<b>1,690</b>
ม.4 มี 19 ห้อง	69	581	650
ม.5 มี 18 ห้อง	65	632	697
ม.6 มี 19 ห้อง	87	630	717
<b>รวม ม.ปลาย 57 ห้อง</b>	<b>221</b>	<b>1,843</b>	<b>2,064</b>
<b>รวมจำนวนนักเรียนทั้งหมด</b>	<b>280</b>	<b>3,447</b>	<b>3,754</b>

จากข้อมูลข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนสตรีศึกษา มีข้าราชการครูสำหรับปฏิบัติสอนจำนวน 190 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน ครูชาวต่างชาติ 21 คน รวมครูผู้สอนทั้งสิ้น 215 คน คิดเป็นสัดส่วนครูผู้สอนต่อจำนวนนักเรียนเท่ากับ 1 : 17.46 โรงเรียนมีความพร้อมด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่เป็นศิษย์เก่าและเป็นคนในพื้นที่จึงมีความผูกพันกับโรงเรียน และรักสถาบันของตนเอง มีความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว บุคลากรมีความภาคภูมิใจในสถาบัน ตลอดจนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและผลิตศิษย์ให้มีคุณภาพ บุคลากรและลักษณะงานของโรงเรียนมีความหลากหลาย ฝ่ายบริหารจะจัดตั้งหัวหน้างานตามศักยภาพของบุคคลกลุ่มที่จัดตั้งทำหน้าที่ต่อรองกับทางโรงเรียน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนสตรีศึกษา ด้านการจัดสิทธิประโยชน์และข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยให้บุคลากรด้านต่าง ๆ ได้แก่ สวัสดิการช่วยครูและบุคลากรโรงเรียน โครงการตรวจสุขภาพประจำปี การสร้างขวัญและกำลังใจ จัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกำลังใจ เมื่อได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนวิทยฐานะ หรือจบการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน จัดงานสังสรรค์เลี้ยงรับ - ส่งบุคลากร จัดสวัสดิการเยี่ยมไข้ ร่วมงานศพ และจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น จากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการศึกษาและการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 สินทรัพย์ (Assets)

1) ด้านอาคารสถานที่ โรงเรียนมีอาคารเรียน จำนวน 6 หลัง อาคารประกอบจำนวน 2 หลัง รวม 160 ห้อง ใช้เป็นห้องสำนักงาน ห้องปฏิบัติการและห้องเรียนอย่างเพียงพอ นอกจากนั้นยังมีหอประชุม 1 หลัง ส้วม 5 หลัง สนามฟุตบอล 1 สนาม สนามบาสเกตบอล 2 สนาม โรงฝึกพลศึกษา 1 หลัง สपोर्टคอมเพล็กซ์ 1 หลัง

2) เทคโนโลยีและอุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ คือ มีห้องปฏิบัติการประจำกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ โดยมีสื่อ วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เช่น ห้องเรียนแบบ Smart Classroom ที่ประกอบด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายภาพสามมิติ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องเสียง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตประจำทุกห้องเรียน มีห้องเรียนไร้พรมแดน ที่สามารถผลิตสื่อการสอน ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ทางคณิตศาสตร์ เดอะจีโอเมเตอร์สเก็ตช์แพด (The Geometer's Sketchpad : GSP) ห้องเรียนคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการทางภาษา มีกระดานอัจฉริยะ สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ จัดการเรียนการสอนด้วยระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ G Suite for Education ของบริษัท Google โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงแบบ Leased Line ซึ่งเป็นวงจรอินเทอร์เน็ตแบบเช่าใช้งานเฉพาะรายของบริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส เน็ตเวิร์ค จำกัด ในเครือ AIS ความเร็ว 300/300 Mbps รวมทั้งระบบอินเทอร์เน็ตที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาการศึกษาภายใต้การกำกับของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (Uninet) ความเร็ว 300/100 Mbps นอกจากการเรียนรู้ในห้องเรียนแล้ว โรงเรียนยังให้บริการระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายเพื่อให้นักเรียนได้ใช้ประโยชน์ในการสืบค้นข้อมูล การศึกษาค้นคว้า การส่งงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้นอกห้องเรียนจากสื่อและแหล่งเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ตอีกด้วย

### 3.5 ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

3.5.1 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)

โรงเรียนสตรีศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป มีระบบการติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน ระหว่างคณะกรรมการ กำกับ ดูแล ผู้นำระดับสูง และหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ จัดระบบบริหารงาน โดยกระบวนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวงจรคุณภาพ PDCA และยึดหลักธรรมาภิบาล คือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ มีความสอดคล้อง เสมอภาค มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล บนพื้นฐานของความมีเหตุผลและเป็นไปตามกรอบภารกิจของคู่มือการปฏิบัติงานของโรงเรียน และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบความโปร่งใส มีระบบการติดตามและรายงานจากโรงเรียนไปยังหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ โดยการกำกับ ติดตาม และนิเทศของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัด

#### 3.5.2 นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STUDENTS and STAKEHOLDERS)

ผู้นำระดับสูงโรงเรียนสตรีศึกษาจำแนกนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ นักเรียนปัจจุบัน นักเรียนในอดีต และนักเรียนในอนาคต โดยกำหนดกระบวนการรับฟังเสียงของนักเรียนในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจและการ สร้างความผูกพัน พร้อมนำข้อมูลมาพัฒนาและปรับปรุงกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการบริหาร จัดการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและสมรรถนะหลักของโรงเรียนตลอดไป กลุ่มนักเรียนที่สำคัญ คือ นักเรียนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนตามประกาศของเขตพื้นที่การศึกษา และนักเรียนนอกเขตพื้นที่ และจังหวัดใกล้เคียงที่นิยมมาศึกษาต่อ จากข้อมูลที่ผ่านมาพบว่า อัตราการสอบเข้าศึกษาต่อสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเข้าศึกษาต่อโครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ ซึ่งเกิดจากกลไกการมีวิสัยทัศน์ของผู้นำระดับสูง การเป็นวัฒนธรรมองค์กรของงานวิชาการ งานแนะแนว และงานระบบดูแลช่วยเหลือ

นักเรียนที่ร้อยรัดเป็นหนึ่งเดียว ด้วยการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ สื่อสารทางเว็บไซต์โรงเรียน และการแนะแนวตามโรงเรียนบริเวณโดยรอบ โดยกลุ่มนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความต้องการและคาดหวังที่สำคัญต่อหลักสูตรและการบริการต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน

การจัดกลุ่มนักเรียนในแต่ละแผนการเรียนที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 และหลักสูตรโครงการพิเศษ ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (Gifted Program : GPS) และโครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษด้านภาษาศาสตร์และสังคมศาสตร์ (Gifted Program : GPL) และโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program : EP) ทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีความคาดหวังในการสำเร็จการศึกษาภาคบังคับและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมีความคาดหวังในการสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นในสาขาที่ตนต้องการหรือประกอบอาชีพ

### 3.5.3 ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS)

โรงเรียนสตรีศึกษามีระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กร ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ส่งผลไปสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรมของโรงเรียนที่สำคัญต่อไป ทั้งนี้ก็ด้วยความร่วมมือจากผู้ส่งมอบพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ ดังนี้

**ผู้ส่งมอบ** คือ ผู้ปกครองนักเรียนที่ให้การสนับสนุนในการจัดการเรียนการสอน มีความสามารถเฉพาะทางบริษัทเอกชนต่าง ๆ เช่น การจัดการครูชาวต่างชาติมาสอนภาษาอังกฤษให้นักเรียนทุกคนทุกปีอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานราชการต่าง ๆ ที่ให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ วิทยากรท้องถิ่น ที่มาให้ความรู้ในการอบรมนักเรียน เป็นต้น

**พันธมิตร** โรงเรียนได้จัดทำข้อตกลงร่วมมือกับองค์กรทางการศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนนักเรียน และบุคลากร ได้แก่ ผู้ปกครอง รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โรงเรียนกว้างสี สาธารณรัฐประชาชนจีน มหาวิทยาลัย Tun Duc Thang ของประเทศเวียดนาม มหาวิทยาลัยนันทยาง ประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างประเทศกับโรงเรียนในประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ สเปน ฟินแลนด์ เยอรมนี เป็นต้น

**ผู้ให้ความร่วมมือ** บทบาทที่สำคัญของผู้ส่งมอบและพันธมิตร คือ การสะท้อนกลับผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมา และเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของโรงเรียนโดยผ่านทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 สหวิทยาเขตสาเกตนคร สมาคมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครองและครูโรงเรียนสตรีศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัดร้อยเอ็ด เทศบาลเมืองร้อยเอ็ดวิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด สถานีตำรวจภูธรจังหวัดร้อยเอ็ด โรงพยาบาลร้อยเอ็ด วัดต่าง ๆ ในตัวเมืองร้อยเอ็ด เป็นต้น กลไกการสื่อสารที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ โรงเรียนสตรีศึกษา ใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ การประชุมชี้แจง และรับฟังปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และขอความร่วมมือให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และการสื่อสารหลากหลายวิธี เพื่อนำมาซึ่งความร่วมมือในการบริหารจัดการในสถานศึกษา

#### 4. การจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนสตรีศึกษาได้จัดการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล มีแนวทางการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพเป็นพลโลก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

4.1 เป็นเลิศทางวิชาการ หมายถึง นักเรียนโรงเรียนสตรีศึกษาชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) สูงกว่าร้อยละ 30 อย่างต่อเนื่อง มีรายละเอียดดังนี้คือ

4.1.1 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป

4.1.2 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป

4.1.3 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป

4.1.4 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป

4.1.5 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยระดับประเทศ ตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป

4.2 สื่อสารสองภาษา หมายถึง นักเรียนโรงเรียนสตรีศึกษามีทักษะ ทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษสูง เพื่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ การติดต่อสื่อสาร การนำเสนอผลงาน การโต้แย้ง ให้เหตุผลและการเจรจาความร่วมมือ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน และมีทักษะการสื่อสารภาษาต่างประเทศที่สองเพิ่มมากขึ้น มีรายละเอียดดังนี้คือ

4.2.1 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่ได้เข้าร่วม และได้รับรางวัลเกี่ยวกับด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาอังกฤษรูปแบบต่าง ๆ ในงานที่จัดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีเวทีการแสดง ประกวด แข่งขัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

4.2.2 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่ได้เข้าร่วม และได้รับรางวัลเกี่ยวกับด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาไทยรูปแบบต่าง ๆ ในงานที่จัดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีเวทีการแสดง ประกวด แข่งขัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

4.2.3 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่เรียนภาษาต่างประเทศภาษาที่สองมีทักษะการสื่อสารได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของภาษานั้น ๆ ร้อยละ 80 ขึ้นไป

4.3 ล้ำหน้าทางความคิด หมายถึง นักเรียนโรงเรียนสตรีศึกษามีทักษะการคิดอย่างวิทยาศาสตร์ (Scientific Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และใช้ ICT เพื่อเรียนรู้โดยน้อมนำแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีรายละเอียดดังนี้คือ

4.3.1 ร้อยละของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่มีผลการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ด้านหุ่นยนต์ โปรแกรมประยุกต์ หนังสือและแอปพลิเคชัน ที่ได้เข้าร่วมหรือแสดง ประกวด แข่งขัน ได้รับรางวัล จากงานที่จัดโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีเวทีการแสดง ประกวด แข่งขัน

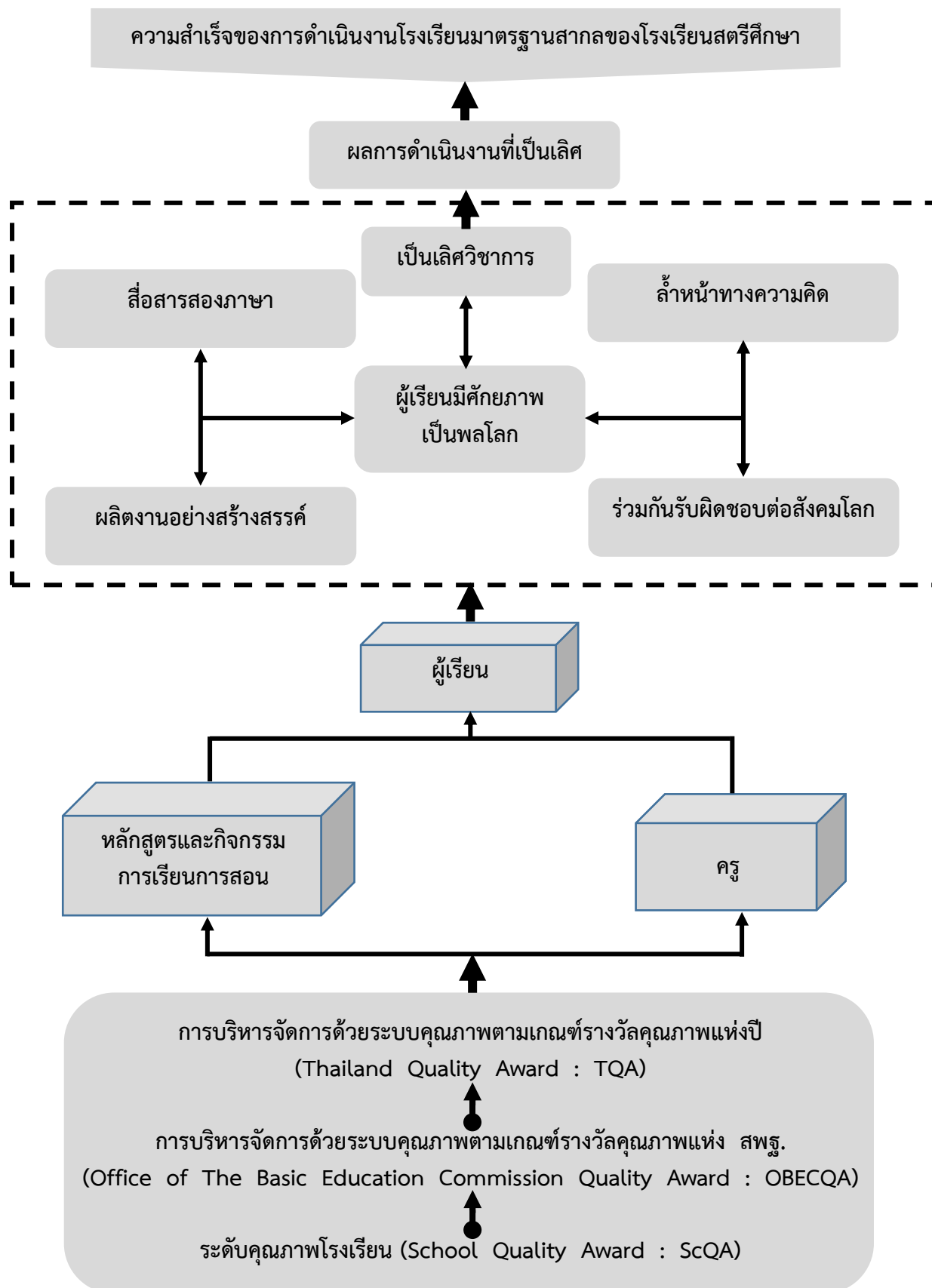
4.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง นักเรียนโรงเรียนสตรีศึกษา มีทักษะความสามารถในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) และสามารถสร้างนวัตกรรมได้ด้วยตนเองมีรายละเอียดดังนี้คือ

4.4.1 ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา การงานอาชีพ และภาษาต่างประเทศของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่ได้รับการประเมินจากครูและผู้ทรงคุณวุฒิว่าเป็นผลงานที่มีคุณภาพ ในระดับดี จากงานแสดงผลงานประจำปีที่โรงเรียนจัดขึ้น ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

4.4.2 ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study) ด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา การงานอาชีพ และภาษาต่างประเทศของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่เข้าร่วม และแสดง ประกวด แข่งขัน ได้รับรางวัลจากหน่วยงานภายนอก ในระดับต่าง ๆ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 และหน่วยงานต่าง ๆ จัดให้มีเวทีการแสดง แข่งขัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

4.5 ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก หมายถึง นักเรียนโรงเรียนสตรีศึกษาเป็นผู้ที่มีจิตสาธารณะและมีจิตสำนึกในการส่งเสริม พิทักษ์ และปกป้องสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีทักษะชีวิตเกี่ยวกับวิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ในฐานะเป็นพลโลก มีรายละเอียดดังนี้คือ

4.5.1 ร้อยละของผลงานจากการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อม วิถีชีวิต ศิลปะ วัฒนธรรม เศรษฐกิจและสังคม ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 - 6 ที่นักเรียนทำขึ้นด้วยความคิดริเริ่มของตนเอง ที่ได้รับการประเมินในระดับดีจากครู ผู้ทรงคุณวุฒิ จากการแสดงผลงานที่โรงเรียนจัดขึ้นในระดับดี โรงเรียนจัดให้มีการแสดงผลงานและการประเมินผลงานประจำปี ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป



ภาพประกอบ 10 ภาพความสำเร็จของการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนสตรีศึกษา

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยภายในประเทศ

กิตติยา อินทกาญจน์ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร : กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ระดับบุคคลมีรูปแบบการเรียนรู้จากการนำตนเองอยู่ในระดับสูง โดยมีลักษณะเป็นบุคคลที่เปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง มองอนาคตในแง่ดี มีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียน มีทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้และแก้ปัญหา และเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีที่สุด ส่วนในระดับทีม พบว่าทีมมีการปฏิบัติที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับการเพิ่มอำนาจมีการสร้างพลังของกลุ่มสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน มีบทบาทและถ่ายทอดวิธีปฏิบัติต่อทีมคนอื่น ๆ มีการสร้างความไว้วางใจกันในการปฏิบัติและบอกข้อเท็จจริงต่อกัน สร้างความรู้สึกลดตภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยและการให้กำลังใจ และรูปแบบการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ด้วยการสนทนาและการอภิปราย มีพฤติกรรมเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ

อัญชลี ประกายเกียรติ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลเดรจเป็นฐาน พบว่า สภาพการบริหารคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล เมื่อเทียบกับข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการดำเนินงานเป็นเลิศของบัลเดรจ มีระดับการปฏิบัติตามองค์ประกอบคุณภาพอยู่ในระดับมาก

วิชา ยศอ่อน (2555 : 88) ได้ทำการวิจัยการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ และได้ให้ข้อเสนอแนะการบริหารหลักสูตรในโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ว่าผู้บริหารต้องส่งเสริม 1) ให้ครูมีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลที่เน้นการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ครูผู้สอนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มศักยภาพ 2) ให้ครูนำรูปแบบหลักสูตรของโรงเรียนมาเป็นประเด็นในการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยและผลิตสื่อ นวัตกรรมใหม่ ๆ ให้มากขึ้น 4) ให้ครูศึกษาระบบการวัดประเมินผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล และนำมาปรับใช้ในการเรียนการสอนให้มากขึ้น และ 5) ควรจัดอัตราส่วนของผู้เรียนให้เหมาะสม (มัธยมศึกษา 35 คน ต่อ 1 ห้อง)

วิไลพรรณ เสรีวัฒน์ (2555 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยการประเมินเชิงระบบ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล มีจุดมุ่งหมายเพื่อสืบค้นข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างปี 2553 – 2554 ตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิตและด้านผลกระทบ โดยใช้ระบบวิธี วิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยพหุกรณีศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ด้านบริบท พบว่า วัตถุประสงค์ของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่มีความคาดหวังให้ผู้เรียนมีความเป็นเลิศวิชาการสื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก มีความเหมาะสมสอดคล้องกับแนวนโยบายการจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่คุณภาพในระดับมาก ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ครูผู้สอน ผู้บริหารและปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณภาพอยู่ในระดับมาก แต่ครูผู้สอนและผู้บริหารขาดความมั่นใจในการภาษาอังกฤษ

ในการสื่อสาร ควรปรับปรุงให้มีห้องอิเล็กทรอนิกส์ มัลติมีเดียทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูงทั่วประเทศ ด้านกระบวนการ พบว่า การปฏิบัติตามแนวทางนโยบายการพัฒนาโรงเรียน สู่มาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติตามองค์ประกอบการบริหารคุณภาพ 7 หมวด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด และควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ด้านผลผลิต พบว่า ผู้เรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านความเป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อ สังคมโลก อยู่ในระดับมาก และมีกิจกรรมที่ผู้เรียนและครูจัดขึ้น เพื่อบริการสังคมด้วยจิตสาธารณะ อย่างหลากหลาย รวมถึงได้รับรางวัลจากการแข่งขันในเวทีระดับชาติและนานาชาติมากขึ้น ด้านผลกระทบ พบว่า ครูมีการวิจัยและพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ครูและผู้เรียนมีเครือข่ายร่วมพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนได้รับเกียรติบัตร รางวัลและได้ร่วมกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้สำคัญต่าง ๆ ในทุกระดับเพิ่มขึ้น ได้รับคำยกย่องจากสื่อต่าง ๆ และจากชุมชน ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล

ประพันธ์ บุญวรรณ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการบริหารงานโรงเรียน ในโครงการกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดแม่ฮ่องสอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานโรงเรียนมาตรฐานสากลพบปัญหาและอุปสรรคโดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ 1) ด้านผู้เรียนพบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลงานวิชาการระดับชาติค่อนข้างน้อยขาดทักษะ การใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ไม่มีการวัดความสามารถทางภาษากับสถาบันภาษา 2) ด้านหลักสูตร และการเรียนการสอนพบว่าเนื้อหา ตำราเรียนและกระบวนการเรียนการสอนยังไม่เป็นสากล ครูขาดทักษะ การใช้ภาษาต่างประเทศ การสร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน 3) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพซึ่งการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 7 ขั้นตอน ตามระบบ TQA มีบางขั้นตอนการบริหารไม่ชัดเจน ขาดการเผยแพร่นวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวนผู้เรียน ต่อห้องไม่สามารถจัดได้ 35 คน อัตรากำลังของครูไม่เพียงพอและไม่ตรงสาขาวิชา ขาดเครือข่าย ระหว่างประเทศ

วรพงษ์ เถาว์ชาติ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา สัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนในโครงการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี วัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อทราบปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนในโครงการของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อยืนยันรูปแบบ ความสัมพันธ์ของปัจจัยประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษากับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งเรียงตามลำดับคือ การพัฒนาบุคลากร ระบบการจัดการเรียนการสอน ระบบการบริหารวิชาการ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และปัจจัยที่สำคัญ ของการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลมี 4 ปัจจัย โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ ด้านหลักสูตร สถานศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพผู้เรียน



สาวิตรี เดชป้อม (2556 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพของโรงเรียนในโครงการในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากลในจังหวัดนครปฐม 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้อเสนอแนะคุณภาพของโรงเรียนมาตรฐานสากลในจังหวัดนครปฐม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียนในโครงการในภาพรวมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดเนื่องจากผู้บริหารและครูให้ความสำคัญโดยมีการดำเนินงานด้วยระบบ PDCA

วชิพร แก้วล้ำ และคณะ (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนในโครงการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนในโครงการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 2) เพื่อศึกษาปัญหาการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล ควรเริ่มจากการสร้างความตระหนักในการพัฒนาศักยภาพครูบุคลากรให้พร้อมในการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล และการวางแผนปฏิบัติการให้เป็นสากล ในส่วนปัญหาการบริหารสถานศึกษาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่า ปัญหาที่สำคัญคือ ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ด้านคุณลักษณะผู้เรียนและด้านการจัดการเรียนการสอนตามลำดับ

วีรวรรณ มีมัน (2557 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ 1) เพื่อทราบความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 2) เพื่อทราบความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 3) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการ มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน มีค่ามากที่สุด ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และด้านผู้เรียน ตามลำดับ

วารภรณ์ พรหมนิล (2560 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปทุมธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับปัจจัยการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี 2) ระดับผลลัพธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานีและ 3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี จำนวน 290 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับผลลัพธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดปทุมธานี

ได้แก่ ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา ด้านคุณภาพผู้บริหาร ด้านผู้เรียน ด้านวิชาการ ด้านระบบการบริหารจัดการ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 70.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

จูดิธ (Judith. 1999 : 193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดทำหลักสูตรที่เน้นด้านประสบการณ์ และผลสัมฤทธิ์ในการประกอบอาชีพ ผลจากการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ในการศึกษามีส่วนช่วยส่งเสริมพัฒนางานในระดับแรก ๆ ของการทำงานนั้น คือ ประสบการณ์ทำให้เกิดความพึงพอใจในการประกอบอาชีพ ทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงานอาชีพมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์

จูดิธ (Judith. 2000 : 292) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเข้าสู่ชุมชน การรายงานการวิจัยกล่าวถึงทฤษฎีการพัฒนามนุษย์จากความคุ้นเคยและความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงให้เข้าสู่ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ โดยผู้วิจัยนำเสนอการทำให้เกิดการพัฒนาหลักสูตรแม่บทนำไปสู่ชุมชนต้องใช้รูปแบบการอบรมผู้แนะนำในการเรียนการสอน การประเมินผลทางเลือกของหลักสูตรและทักษะการสอน

อัลเลนและคณะ (Allen and others. 2000) ได้ศึกษากิจกรรมมีปัญหาและความต้องการของนักพัฒนาหลักสูตร พบว่า กิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การจัดการและบริหารหลักสูตร การเลือกและการจัดการเนื้อหาและการประเมินหลักสูตร

กาเลนส์ โรสส์ (Glenn Ross. 2000) ได้ศึกษาถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวางแผนหลักสูตรเรื่องเนื้อหาและการประเมินหลักสูตร พบว่า นักพัฒนาหลักสูตรต้องการให้มีความสัมพันธ์อันดีกับท้องถิ่นเน้นความสำคัญเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การวางแผนพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการประเมินหลักสูตร

ยูเนสโก (UNESCO. 2000) ได้วิจัยเรื่องปัญหาการใช้หลักสูตรของบางประเทศในทวีปเอเชีย ได้แก่ ออสเตรเลีย บังคลาเทศ อินเดีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์และศรีลังกา ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการใช้หลักสูตรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดการประสานงานที่ตึระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับการนำหลักสูตรไปใช้ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร และขาดการติดตามการใช้หลักสูตรของครู นอกจากนั้นหลักสูตรยังขาดประสิทธิภาพ ขาดแคลนเอกสารหลักสูตรตำราเรียนไม่ทันสมัย ขาดแคลนหนังสืออ่านประกอบ ประการสุดท้ายคือ ศูนย์พัฒนาหลักสูตรขาดการวางแผนที่ดีในการนำหลักสูตรไปใช้

หน่วยงานตรวจสอบด้านการศึกษาประเทศสกอตแลนด์ (HM Inspectorate of Education. 2006) ได้นำหลักการการบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management in Education : QMIE) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดเป็นคำถาม 6 คำถามเพื่อใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษา ได้แก่ 1) ผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการ ผลสัมฤทธิ์ (What key outcomes have we achieved?) 2) ผลการปฏิบัติบรรลุตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร (How well do we meet the needs for our stakeholders?) 3) กระบวนการในการส่งมอบผลผลิตทางการศึกษามีการปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด (How good is our delivery of education Processes?) 4) กระบวนการบริหารจัดการขององค์กรดีมากน้อยเพียงใด (How good is our management?) 5) ภาวะผู้นำขององค์กรเป็นอย่างไร (How good is our leadership?) และ

6) อะไรคือขีดความสามารถในการพัฒนาองค์กร (What is our capacity for improvement?) จะเห็นว่าแนวทางการพัฒนาและบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลได้มีการประยุกต์หลักการที่มีความสำคัญของคำถามและเครื่องมือที่ใช้ให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการ ระบบการบริหารเชิงคุณภาพ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กรมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรด้านการศึกษา เพื่อนำไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล

คัสตุลลัสารี (Kustulasari. 2009 : Abstract) ได้ศึกษาและทำวิจัยโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซีย โดยวิเคราะห์นโยบายภาครัฐ เพื่อชี้ให้เห็นโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศอินโดนีเซียจะบรรลุเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลได้อย่างไร จากผลการวิจัยพบว่า จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย พบว่านโยบายยังไม่มีชัดเจนส่งผลให้โรงเรียนยากต่อการพัฒนาไปสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลได้ (Kustulasari ใช้คำว่า International Standard School แทนคำว่า World Class Standard School ตามที่ประเทศไทยใช้) มาจากโรงเรียนมาตรฐานสากล/RMUTT-156695.pdf

เทท์มานท์ (Dettmann. 2012) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษาคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สนับสนุน ที่มีต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในมหาวิทยาลัยวิลคอนซิลสก็อต ผลการวิจัยพบว่า มุมมองในเชิงบวกของการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ คือ 1) เป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ 2) เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) มีภาพลักษณ์ในเชิงบวก 4) เป็นเส้นทางไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) มีการสื่อสารกันมากขึ้น มุมมองในเชิงลบ คือ 1) มีค่าใช้จ่ายในการสร้างโอกาสที่สูง 2) ต้องมีการเรียนการฝึกอบรม 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น 5) ความไม่เชื่อมโยงกันระหว่างรางวัลและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานกว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น 8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA 9) ลูกค้ายังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

เจมส์ (James H. Stronge. 2017 : 8 - 10) ได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ที่ใช้ในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ 1) มาตรฐานสากลสูงนั้นโรงเรียนให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่าการกำหนดเนื้อหาทางการศึกษา ซึ่งมาตรฐานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จะช่วยในการกำหนดและวัดความเป็นเลิศทางการศึกษาทำให้เป้าหมายทางการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและเป็นกรอบสำหรับครูผู้สอนในขณะที่หลีกเลี่ยงในการลดหลักสูตรและการสอนสอนเพื่อทดสอบ 2) ความรับผิดชอบและความเป็นอิสระ ความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบและความเป็นเอกภาพเป็นประโยชน์ในการสร้างชื่อเสียงและความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในโรงเรียนให้ความสำคัญกับมาตรฐานสากลและผลลัพธ์กระตุ้นการตอบสนองต่อความต้องการของท้องถิ่นและการเสริมสร้างความเข้มแข็ง 3) การสร้างความเข้มแข็งให้กับครุมีอาชีพ การปรับปรุงคุณภาพโดยรวมของวิชาชีพครูต้องการสรรหาคัดเลือกครูที่มีคุณภาพและการเตรียมการตลอดจนการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นจุดเด่นของทุกระบบการศึกษาที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโรงเรียน คุณภาพของครุมีความสำคัญที่สุด 4) การเรียนรู้ของบุคคล โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถรักษาความหลากหลายของการพัฒนาความรู้ ความสามารถภูมิหลังทางสังคมและเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ระบบช่วยลดแรงจูงใจในการย้ายนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพนักเรียนโรงเรียนมาตรฐานสากลทำให้เกิดพัฒนาศาสตร์ทางการบริหารและการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น และหลักการพัฒนานักเรียนมาใช้ในการพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพเป็นพลโลก ซึ่งศักยภาพเป็นพลโลกของผู้เรียนมี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สื่อสารสองภาษา 3) ล้ำหน้าทางความคิด 4) ผลงานอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก เพื่อเป็นการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย