

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สู่ความเป็นเลิศ

นายประภาส พริพล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทย์ฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อเรื่อง      รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย      ประภาส พริพอล  
ปีที่วิจัย      2564 - 2565

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ ภาวะผู้นำของการบริหาร รองลงมา คือ การบริหารจัดการ และคุณภาพครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรม การเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และจากผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการ พบว่าสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3 ประเด็นหลักในการพัฒนา

2. การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ

(IDEAL Director) ผู้การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์ การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความ ต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ(Teamwork) 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า พบว่า

3.1 ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

5. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่นที่เป็นที่ประจักษ์ในระดับประเทศ ครอบคลุมผลงานจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพผู้บริหาร และ 4) ด้านคุณภาพสถานศึกษา

**Title:** Nawamintharachinuthit Triamudomsuksanomklao School Management Model Towards Excellence

**Researcher:** Prapath Paripol

**Research year:** 2021 – 2022

### **Abstract**

The objectives of this research were 1) to study the factors affecting the success of school administration, educational institution management condition, and guidelines for managing educational institutions towards excellence. 2) Creating and Verify institution management model towards excellence 3) To try out the educational institution management model towards excellence. 4) To evaluate Verify institution management model towards excellence. by using research and development methods.

The 4 phases of operation are Phase 1: Study of factors affecting success management model, Conditions of educational institution management and guidelines for educational institute administration towards excellence. Phase 2: Creating and Verify institution management model towards excellence Phase 3: Try out institution management model towards excellence And Phase 4: Evaluate data were analyzed by means, standard deviation, and t-test.

The results of the research revealed that

1. The factors affecting the success of educational institute administration towards excellence were administrative, student and teacher qualities, which were the main factors affecting development on Learning Behavior, and School Management towards Excellence, and the results from the study of the management of Nawamintharachinuthit Triamudomsuksanomklao School found that the educational quality improvement has been carried out at a highest level and there are 3 development Subjects.

2. Creating and Verify institution management model towards excellence ation System consists of 1) focusing on IDEAL Goals to drive the quality of education to the standard. 2) Academic Excellence as IDEAL Director to create a learning society. 3) Teachers specialize in pedagogical science as the IDEAL Teachers. 4) Students have desirable characteristics and achieve IDEAL Students goals. Under the implementation of 4 steps: 1) Analysis of the needs needed for development, 2) Building a strong academic teamwork, 3) Upgrading the functional system for sustainable development, 4) Networking and Expanding Network & Knowledge Sharing.

3 . The results of the trial using the school administration model towards excellence at Nawamintharachinuthit Triamudomsuksanomklao School found that

3.1 Civil servants, teachers, educational personnel had the competency of learning management after development with educational institute administration model towards excellence higher than before development at the statistical significance level of .01.

3.2 Developing an educational institution management model towards excellence resulted in students having learning behavior on Cognitive Domain, Affective Domain, and Psychomotor domain higher than before development at statistically significant level .01.

3.3 Civil servant teachers, educational personnel, school committees, and students were satisfied with the school administration model towards excellence at the highest level.

4. School management model towards excellence has the highest level of efficiency.

5. Model of School Administration Achieve Excellence by Implementing leads to dominant the school's success, with dominant outcomes recognized at the national

level, covering works that can be classified into 4 aspects: 1) student, 2) teacher, 3) administrator, and 4) School qualities.

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการยกร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผลงานทางวิชาการ ทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี อาจารย์ ดร.ปัญญา ศิริโชติ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี อาจารย์ ดร.ภูซงค์ จันทร์จิระ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดร.วรรณดี นาคสุขปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 วิทัญฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ดร.จิณณภัทร พิบูลวิฑิตดำรง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1 วิทัญฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 วิทัญฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ และ ดร.สุมนา อิกุลวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 วิทัญฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตลอดจนการให้คำแนะนำทั้งด้านการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและหลักการทางสถิติในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ปกครองโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ให้การสนับสนุน กระบวนการวิจัย ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกสำหรับการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ขอใจนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าทุกคนที่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ของรายงานการวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิตาแต่บุพการี บุรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ประกาศ พรินพล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฎ
สารบัญภาพ .....	ณ
บทที่	
<b>1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
ขอบเขตการวิจัย .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	12
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	16
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....	16
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>18</b>
1. การพัฒนารูปแบบ.....	20
1.1 ความหมายของรูปแบบ.....	20
1.2 ประเภทของรูปแบบ.....	22
1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ.....	25
1.4 คุณลักษณะของรูปแบบ.....	28
1.5 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ.....	29
1.6 การตรวจสอบรูปแบบ.....	34
2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนางาน.....	35
2.1 ความหมายของการพัฒนางาน.....	36



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร.....	38
2.3 กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	38
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา.....	41
3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา.....	41
3.2 สำคัญของการบริหารสถานศึกษา.....	42
3.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ.....	43
4 .แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ.....	47
4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ.....	47
4.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ.....	48
4.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ.....	52
4.4 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร.....	63
4.5 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร .....	67
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ.....	78
5.1 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM).....	81
5.2 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Excellence Award : AEA).....	82
5.3 รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง.....	83
5.4 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน .....	87
5.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA) .....	98
5.6 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA) .....	100
5.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา (Canada Award).....	100
5.8 รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)	101
5.9 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize).....	103

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA).....	105
5.11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา.....	107
5.12 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST) .....	108
6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน.....	115
6.1 ความหมายของการประเมิน.....	115
6.2 ความสำคัญของการประเมิน.....	116
6.3 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร.....	117
6.4 กระบวนการประเมินประสิทธิภาพองค์กร.....	118
7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	120
7.1 ความหมายของความพึงพอใจ.....	120
7.2 การวัดความพึงพอใจ.....	124
7.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ .....	126
7.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	121
8 .หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)	129
8.1 ความหมายของการวิจัย (Research) .....	129
8.2 ความหมายของการพัฒนา (Development).....	130
8.3 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D) .....	130
8.4 กระบวนการวิจัยและพัฒนา.....	131
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	132
9.1 งานวิจัยในประเทศ.....	132
9.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	143

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>145</b>
ระยะที่ 1 การวิจัย (Research: R1) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Analysis : A) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและศึกษาแนวทางในการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	148
ระยะที่ 2 การพัฒนา (Development :D1) เป็นการออกแบบและพัฒนา (Design and Development) :การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	157
ระยะที่ 3 การนำไปใช้ (Implementation : I) (Research : R2) การทดลองใช้รูปแบบ : การทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	167
ระยะที่ 4 การประเมิน (Evaluation: D2) การประเมินและปรับปรุงรูปแบบการบริหารสถานศึกษา.....	177
<b>4 ผลการวิจัย .....</b>	<b>182</b>
ระยะที่ 1 ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จ สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	183
ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 .....	203
ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	243
ระยะที่ 4 ผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	271
<b>5 สรุปและอภิปรายผล .....</b>	<b>283</b>
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	283

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีดำเนินการวิจัย .....	284
สรุปผลการวิจัย .....	285
อภิปรายผล .....	296
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	306
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>308</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>328</b>
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ .....	329
ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	338
ค หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อน ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา” .....	354
ง การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่น ของเครื่องมือ .....	374
จ เครื่องมือในการวิจัย .....	469
ฉ รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมอ่อนเกล้า .....	532
ช บรรยายภาคการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	569
ซ การเผยแพร่ผลงานวิชาการรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 .....	582
ณ ตัวอย่างรางวัลระดับชาติและนานาชาติจากการบริหารงานตามรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	615
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	631

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	การสังเคราะห์องค์ประกอบ..... 27
2.2	ขั้นตอนย่อยในการสร้างและพัฒนารูปแบบ..... 31
2.3	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ..... 48
2.4	ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey framework 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร..... 92
4.1	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม..... 184
4.2	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม..... 185
4.3	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม ..... 192
4.4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม..... 193
4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และ ความเหมาะสม ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ..... 206
4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และ ความเหมาะสม ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อ..... 207
4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ใน การนำไปใช้ บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อ..... 216

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8	243
<p>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม.....</p>	
4.9	244
<p>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม.....</p>	
4.10	248
<p>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม.....</p>	
4.11	248
<p>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ รายข้อและภาพรวม.....</p>	
4.12	253
<p>ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากร ทางการศึกษา ระหว่างก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหาร สู่ความเป็นเลิศ.....</p>	
4.13	254
<p>ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม.....</p>	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อและภาพรวม.....	255
4.15 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม.....	259
4.16 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อและภาพรวม.....	260
4.17 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	264
4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นภาพรวมและขั้นตอน ในการบริหาร.....	265
4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นภาพรวมและรายชื่อ.....	266

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4.20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและ ภาพรวม.....	271
4.21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบรรลุ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน.....	272
4.22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน.....	276
4.23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน.....	278
ง-1	ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	375
ง-2	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	385
ง-3	ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของแบบสอบถาม สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ.....	392
ง-4	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	402
ง-5	ผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ของแบบสัมภาษณ์ เกี่ยวกับแนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ.....	409



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ง-6	ผลการประเมินความเหมาะสมข้อคำถามกับจุดประสงค์ของแบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	410
ง-7	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	418
ง-8	ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา.....	423
ง-9	ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	424
ง-10	ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.....	430
ง-11	ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า .....	434
ง-12	ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า.....	440
ง-13	ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	444

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
ง-14	ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	450
ง-15	ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบประเมิน ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	455
ง-16	ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	463
ง-17	ผลการประเมินความเหมาะสมของแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ .....	468

## สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework).....	16
3.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	147
3.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	151
3.3 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	155
3-4 ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	161
3.5 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ.....	163
3.6 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา.....	169
3.7 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะ .....	173
3.8 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ .....	175
3.9 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ .....	178
3.10 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ .....	181
4.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า.....	247
5.1 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ.....	291

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559: 5) กล่าวว่าประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น การพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกลาสรางคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560: ค-จ) ได้สรุปว่าระบบการศึกษาไทย มีปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และกรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ อีระ รุญเจริญ (2550: 98) ที่ได้กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่ เพื่อนำไปสู่ความเจริญของงามของบุคคล และสังคม กระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่กำหนดให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความเจริญของงามของบุคคลและสังคมและกระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยน

และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้มีความสำคัญ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพส่งผลให้การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นนักเรียนทุกคนจึงควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ การบริหารการศึกษาต้องมีการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นพลวัตตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 (2560 : 14) ที่ได้กำหนดหน้าที่ของรัฐในการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 54 โดยรัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557: 53) ได้กล่าวว่าการยกระดับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานของการศึกษานั้นว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง หากประเทศไทยต้องก้าวไปสู่สังคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเอื้อให้ประชาชนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อที่จะบรรลุศักยภาพและตอบสนองความต้องการของตนเอง อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติ ดังนั้น นักเรียนทุกคนจึงควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาของระบบการศึกษาไปสู่ระบบการศึกษาที่มีศักยภาพสูง (High performing Education System) เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นที่เป็นมาตรฐานระดับนานาชาติ นักเรียนไทยจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ทัดเทียมนานาชาติ ทั้งนี้ประเด็นที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา คือ การที่โรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนถูกกำหนดโดยมาตรฐานการศึกษา และมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือตรวจสอบและชี้วัดถึงความเข้มแข็งของโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547: 1 – 3) โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องสร้างองค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดและพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อประโยชน์และบุคลากรในโรงเรียนที่จะได้เรียนรู้จากกระบวนการบริหารของผู้บริหาร และความรู้ความสามารถที่นักเรียนจะได้รับจากการสอนของครูที่มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษามีความสำคัญจำเป็น เนื่องด้วยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง สามารถนำการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ มีความกระตือรือร้นในการร่วมสร้างสังคมไทยและสังคมโลกที่ยั่งยืน สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อ

พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามนโยบายของภาครัฐของสถานศึกษานั้น ต้องอาศัยแนวทางการบริหารจัดการวิถีใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำการศึกษาไทยต้องมีบทบาทเชิงรุก (วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. 2560) ในบริบทการทำงานที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เปิดกว้างสู่ระบบปฏิบัติงานแนวใหม่ รวมถึง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และทัดเทียมนานาชาติ (พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่ผู้เรียนแต่ละคนมีความไม่เท่าเทียมกันของทรัพยากร มีความแตกต่างของปัญหา ในบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน หลักสูตรสถานศึกษากลายเป็นประเด็นซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน (Pacheco. 2020) รวมถึงรูปแบบการประเมินผลผู้เรียนที่ไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (Quilter-Pinner & Ambrose. 2020) สถานศึกษายุคนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

สภาพปัญหาที่กล่าวมา ทำให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จที่จะนำสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ Sergiovanni (1991: 76) ที่กล่าวว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและกุญแจสำคัญที่ไปสู่การเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพนั้นคือคุณภาพการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับความเห็นของ Austin & Reynolds (1990: 151 – 153) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารของโรงเรียนครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 117) ที่กล่าวว่าความเป็นเลิศของโรงเรียนเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของระบบสากลได้นำเกณฑ์การจัดการศึกษาตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาต่อมาประเทศพัฒนาแล้วทั่วโลกได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้จนเกิดผลสำเร็จ เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ฮองกงและไทย และได้นำมาปรับใช้ในการศึกษาเช่นเดียวกันเรียกว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ทางด้านการศึกษานำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (TQA) ไปพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการให้สู่ความเป็นเลิศ

การศึกษาไทยได้มีความพยายามในการส่งเสริมสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศมาโดยตลอด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2547: 10 – 11) ที่กล่าวถึงโครงการที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมโรงเรียนให้มีคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนดีเด่นรางวัลพระราชทาน โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนดีประจำตำบล โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นต้น โครงการดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศและเกิดความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่า

เทียมกันและได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุรชัย ศิริมหาสาคร (2547 : 3-6) ที่ว่า เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี อาทิ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการจัดการความรู้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลายประการ ทั้งนี้ผลการวิจัยของ นางลักษณ เรือนทอง (2550 : 164) ได้เสนอถึงประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนต้องประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีอาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 4) เน้นการเรียนการสอน 5) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 6) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555) ที่พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จต่อผู้เรียนเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อีกทั้งผลงานวิจัยของ สมภาพ ลิภัยรัตน์ (2560) ยังสนับสนุนแนวคิดขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีปัจจัยองค์ประกอบ รูปแบบในการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานโดยเฉพาะในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ปัจจุบันได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศสำหรับพิจารณาเทียบเคียงใช้กับสถานศึกษาด้วยการจัดการที่ดีเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเปรียบเสมือนทางลัดที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีและทำให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับขององค์กรอื่น ๆ สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ทำให้เกิดความนิยมเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปกครอง ตลอดจนเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยระดับผู้เรียนด้านทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แรงจูงใจของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ส่งผลต่อประสิทธิผลทางการศึกษาของสถานศึกษา (Ussavanuphap, Kesonpad, Boontima and Wattananarong. 2017) จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียน เพราะการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นคือ การเพิ่มผลผลิต (through put) การลดรอบเวลาทำงาน (cycle time) และการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา (Chaiyadith, Kesornpat, Ployduangrat and Sesan. 2017)

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เป็นสถานศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมและความเป็นเลิศตามศักยภาพสู่สังคมยุคใหม่และเวทีโลก มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและค่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งครอบคลุมมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพผู้เรียน 2) กระบวนการบริหารและการจัดการ 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA) ในการปฏิบัติงานในทุกกลุ่มบริหารและกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการด้านบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมของประเทศต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยอะไร และควรมีแนวทางการบริหารอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่ลักษณะเป็นอย่างไร
3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลเป็นอย่างไร
4. พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลเป็นอย่างไร
5. ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร
6. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่มีประสิทธิภาพ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร



7. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่มีประสิทธิผล มีผลเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหาร และแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.1 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.3 เพื่อประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.1 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.2 เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 3 ชั้นย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 1.1** การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 1.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพของครู 3) การวางกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ และ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร

#### 1.1.3 ด้านเนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

#### 1.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 4 เดือน)

**ขั้นที่ 1.2** การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

#### 1.1.3 ด้านเนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

#### 1.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 4 เดือน)

**ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

### 1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 3 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน โดยการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Selection)

### 1.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา  
น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.3.3 ด้านเนื้อหา

การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแนวทางในการบริหารสถานศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ

### 1.3.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564  
(ระยะเวลา 4 เดือน)

**ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

**ขั้นที่ 2.1** การยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา  
น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการและแนวทางใน  
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากระยะที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน  
นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ขั้นที่ 2.2** การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy  
Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้  
(Feasibility Standard) และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เพื่อยืนยันร่าง

รูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

### 2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากผู้มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การประเมินผล นิเทศและติดตามกำกับคุณภาพการจัดการศึกษา จำนวน 7 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

### 2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) การประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 – ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 2 เดือน)

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

**ขั้นที่ 3.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลัง ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

#### 3.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.1.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ขั้นที่ 3.2** การเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 3.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.2.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ของด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน

### 3.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ขั้นที่ 3.3** การประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 3.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน 2) นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 3.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.3.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

### 3.3.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

**ชั้นที่ 4.1** ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

#### 4.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ด้านความเหมาะสม ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงาน ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.1.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ 1) ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน 2) ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และ 3) ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน

#### 4.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 3 เดือน)

**ชั้นที่ 4.2** ประเมินประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

#### 4.2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเป้าหมายระดับประเทศ โดยผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 100 คน ซึ่งได้มาจากโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.2.3 ด้านเนื้อหา

ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ ด้วยการประเมินผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์เทียบกับเป้าหมายระดับประเทศ

4.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 (ระยะเวลา 3 เดือน)

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ หมายถึง รูปแบบบริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยนำหลักการทฤษฎีการบริการมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4 กระบวนการ คือ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

1.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่

เป็นแบบเปิดสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

1.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

1.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่ นวัตกรรมสู่สาธารณชน

**2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการรู้จักใช้ความสามารถหลักขององค์กรให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นภายใต้สภาวะการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ จนสามารถทำให้สถานศึกษาเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมี 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษารวมถึงการแสดงออกในลักษณะมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา จัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.2 คุณภาพครู หมายถึง ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของครูผู้สอนที่ได้แสดงบทบาทหน้าที่ในการสอนและการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการในการบริหารสถานศึกษา

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางที่ชื่อนาคตขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่วางไว้แผนกลยุทธ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันวางแผนกำหนดขึ้น

2.4 เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) และพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน



2.5 คุณภาพนักเรียน หมายถึง ประสิทธิภาพจากการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรม การเรียนการสอนกิจกรรมการเรียนรู้ แก่ผู้เรียนจนสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย

2.6 การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม ภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบและบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 การบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการจัดการของโรงเรียนที่มุ่ง ส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มความรู้ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้น และมีเจตคติที่ดี ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้หน่วยงานได้รับ ผลประโยชน์เต็มที่จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** **สู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า **สู่ความเป็นเลิศ** จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความ คุ่มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงาน

**4. ประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** **สู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาหลังการพัฒนาด้วย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า ด้วยการประเมินผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์เทียบกับเป้าหมาย ระดับประเทศ

**5. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง คະแนนความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการประเมินตนเองเทียบกับประเด็น การประเมินด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) ด้านการใช้หลักสูตรเพื่อ การจัดการเรียนรู้ 2) การออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาสื่อและ เทคโนโลยีการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล และ 6) การวิจัยทางการศึกษา สำหรับการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน จากการตอบแบบประเมินที่มีลักษณะแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ

**6. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน** หมายถึง ระดับคะแนนที่วัดจากการประเมินพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในห้องเรียนจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย โดยการตอบ แบบประเมินพฤติกรรมที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ

**7. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนนวมินทรา ชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** หมายถึง การดำเนินการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

สู่ความเป็นเลิศ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ประเมินรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่ประเมินได้ผ่านขั้นตอนการวิพากษ์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินรูปแบบ เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

7.1 ความถูกต้องของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีเนื้อหาเป็นไปตามทฤษฎีและหลักวิชาการ

7.2 ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้

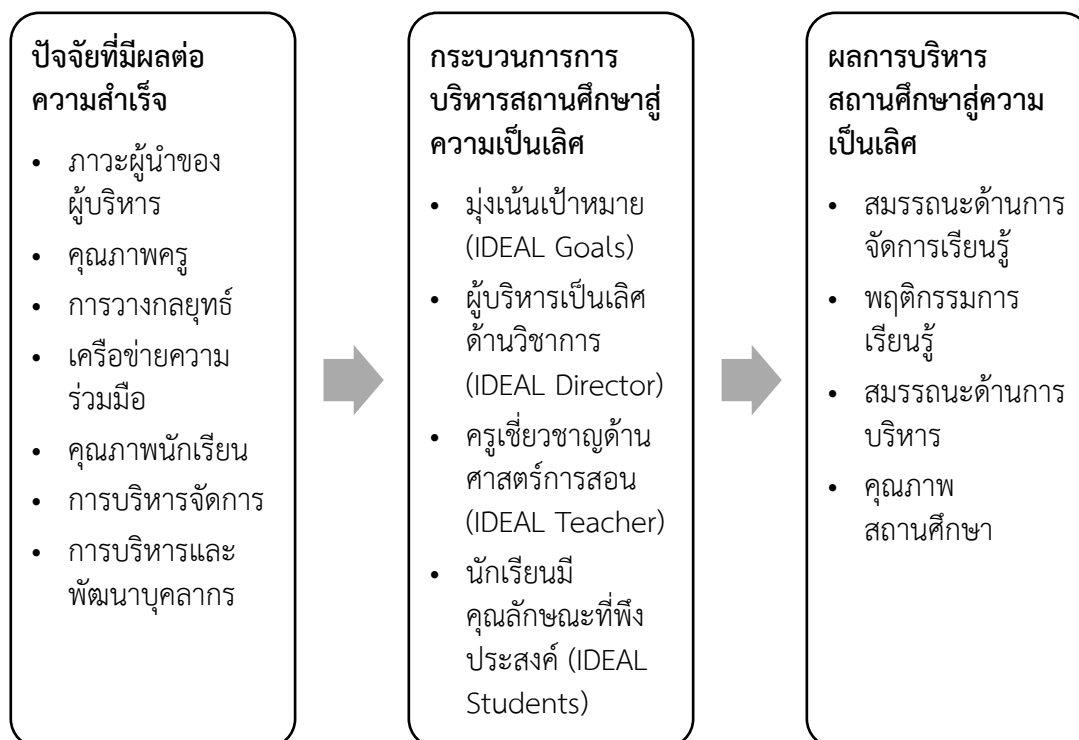
7.3 ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุม

**8. ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สามารถดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จซึ่งวัดจากการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รู้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้กับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา หรือนักวิชาการสามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ
3. ได้ทราบผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2

4. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม และเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559: 5) กล่าวว่าประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น การพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกลาสรางคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560: ค-จ) ได้สรุปว่าระบบการศึกษาไทย มีปัญหาด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษา ผลการพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก และต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และกรอบทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนได้ สอดคล้องกับ อีระ รุญเจริญ (2550: 98) ที่ได้กล่าวว่ารูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาแนวใหม่ เพื่อนำไปสู่ความเจริญของงามของบุคคล และสังคม กระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อบริหารจัดการให้องค์กรอยู่รอดและบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ที่กำหนดให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความเจริญของงามของบุคคลและสังคมและกระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยน

และพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้มีความสำคัญ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพส่งผลให้การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นนักเรียนทุกคนจึงควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ การบริหารการศึกษาต้องมีการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นพลวัตตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 (2560 : 14) ที่ได้กำหนดหน้าที่ของรัฐในการจัดการศึกษาไว้ในมาตรา 54 โดยรัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาให้สมกับวัย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557: 53) ได้กล่าวว่าการยกระดับคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานของการศึกษานั้นว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง หากประเทศไทยต้องก้าวไปสู่สังคมที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และเอื้อให้ประชาชนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพื่อที่จะบรรลุศักยภาพและตอบสนองความต้องการของตนเอง อีกทั้งก่อให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติ ดังนั้น นักเรียนทุกคนจึงควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาของระบบการศึกษาไปสู่ระบบการศึกษาที่มีศักยภาพสูง (High performing Education System) เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นที่เป็นมาตรฐานระดับนานาชาติ นักเรียนไทยจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ทัดเทียมนานาชาติ ทั้งนี้ประเด็นที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา คือ การที่โรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนถูกกำหนดโดยมาตรฐานการศึกษา และมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือตรวจสอบและชี้วัดถึงความเข้มแข็งของโรงเรียนในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2547: 1 – 3) โดยให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่สถานศึกษาจะต้องสร้างองค์กรที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ พัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดและพัฒนาศักยภาพการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อประโยชน์และบุคลากรในโรงเรียนที่จะได้เรียนรู้จากกระบวนการบริหารของผู้บริหาร และความรู้ความสามารถที่นักเรียนจะได้รับจากการสอนของครูที่มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

สำหรับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษามีความสำคัญจำเป็น เนื่องด้วยมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่รู้จักตนเอง สามารถนำการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนานวัตกรรมสามารถเป็นผู้ประกอบการได้ มีความกระตือรือร้นในการร่วมสร้างสังคมไทยและสังคมโลกที่ยั่งยืน สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อ

พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุผลตามนโยบายของภาครัฐของสถานศึกษานั้น ต้องอาศัยแนวทางการบริหารจัดการวิถีใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำการศึกษาไทยต้องมีบทบาทเชิงรุก (วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. 2560) ในบริบทการทำงานที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้เปิดกว้างสู่ระบบปฏิบัติงานแนวใหม่ รวมถึง การพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และทัดเทียมนานาชาติ (พลฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. 2562) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่ผู้เรียนแต่ละคนมีความไม่เท่าเทียมกันของทรัพยากร มีความแตกต่างของปัญหา ในบริบทเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างกัน หลักสูตรสถานศึกษากลายเป็นประเด็นซับซ้อนที่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน (Pacheco. 2020) รวมถึงรูปแบบการประเมินผลผู้เรียนที่ไม่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว (Quilter-Pinner & Ambrose. 2020) สถานศึกษาขณะนี้ จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการศึกษาในยุคปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง

สภาพปัญหาที่กล่าวมา ทำให้เห็นว่าโรงเรียนยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานและคุณภาพการศึกษาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จที่จะนำสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับ Sergiovanni (1991: 76) ที่กล่าวว่าโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและคุณธรรมสำคัญที่ไปสู่การเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพนั้นคือคุณภาพการบริหารโรงเรียนสอดคล้องกับความเห็นของ Austin & Reynolds (1990: 151 – 153) ที่กล่าวว่ากระบวนการบริหารของโรงเรียนครูใหญ่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 117) ที่กล่าวว่าความเป็นเลิศของโรงเรียนเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของระบบสากลได้นำเกณฑ์การจัดการศึกษาตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกาต่อมาประเทศพัฒนาแล้วทั่วโลกได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้จนเกิดผลสำเร็จ เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ฮองกงและไทย และได้นำมาปรับใช้ในการศึกษาเช่นเดียวกันเรียกว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ทางด้านการศึกษานำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (TQA) ไปพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการให้สู่ความเป็นเลิศ

การศึกษาไทยได้มีความพยายามในการส่งเสริมสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศมาโดยตลอด สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2547: 10 – 11) ที่กล่าวถึงโครงการที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมโรงเรียนให้มีคุณภาพ ได้แก่ โรงเรียนดีเด่นรางวัลพระราชทาน โรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนดีประจำตำบล โครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน เป็นต้น โครงการดังกล่าวมุ่งให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความเป็นเลิศและเกิดความเสมอภาคในการให้บริการทางการศึกษาที่เท่า

เทียมกันและได้มาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุรชัย ศิริมหาสาคร (2547 : 3-6) ที่ว่า เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี อาทิ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการจัดการความรู้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศนั้นมียุทธศาสตร์ประกอบหลายประการ ทั้งนี้ผลการวิจัยของ นางลักษณ เรือนทอง (2550 : 164) ได้เสนอถึงประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนต้องประกอบด้วย 1) ผู้บริหารมีอาชีพ 2) การมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 3) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 4) เน้นการเรียนการสอน 5) การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ 6) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้และความน่าเชื่อถือ 8) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อค้นพบดังกล่าวจึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555) ที่พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จต่อผู้เรียนเป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อีกทั้งผลงานวิจัยของ สมภาพ ลีภัยรัตน์ (2560) ยังสนับสนุนแนวคิดขององค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ซึ่งมี 8 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการที่โรงเรียนจะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีปัจจัยองค์ประกอบ รูปแบบในการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานโดยเฉพาะในการดำเนินงานจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ปัจจุบันได้มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความเป็นเลิศสำหรับพิจารณาเทียบเคียงใช้กับสถานศึกษาด้วยการจัดการที่ดีเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเปรียบเสมือนทางลัดที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทาง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สถานศึกษาดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดีและทำให้สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับขององค์กรอื่น ๆ สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ทำให้เกิดความนิยมเลื่อมใสศรัทธาของผู้ปกครอง ตลอดจนเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยระดับผู้เรียนด้านทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 แรงจูงใจของผู้เรียนและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ส่งผลต่อประสิทธิผลทางการศึกษาของสถานศึกษา (Ussavanuphap, Kesonpad, Boontima and Wattananarong. 2017) จะเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองนำบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียน เพราะการพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นคือ การเพิ่มผลผลิต (through put) การลดรอบเวลาทำงาน (cycle time) และการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษา (Chaiyadith, Kesornpat, Ployduangrat and Sesan. 2017)



โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เป็นสถานศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมและความเป็นเลิศตามศักยภาพสู่สังคมยุคใหม่และเวทีโลก มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและค่าเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนด ซึ่งครอบคลุมมาตรฐาน 3 ด้าน ได้แก่ 1) คุณภาพผู้เรียน 2) กระบวนการบริหารและการจัดการ 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีกระบวนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยใช้ระบบวงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA) ในการปฏิบัติงานในทุกกลุ่มบริหารและกลุ่มสาระการเรียนรู้

ผู้วิจัยในฐานะผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาในสภาพการเปลี่ยนแปลงของปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อันจะเป็นประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติการด้านบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพทางการศึกษาโดยรวมของประเทศต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วยอะไร และควรมีแนวทางการบริหารอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นอย่างไร
3. สมรรถนะด้านการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลเป็นอย่างไร
4. พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลเป็นอย่างไร
5. ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร
6. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่มีประสิทธิภาพ มีผลการประเมินเป็นอย่างไร

7. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่มีประสิทธิผล มีผลเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหาร และแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.1 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.3 เพื่อประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.1 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.2 เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 3 ชั้นย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 1.1** การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพของครู 3) การวางกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ และ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร

### 1.1.3 ด้านเนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา

### 1.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 4 เดือน)

**ขั้นที่ 1.2** การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 1.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

สภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียม อุดมศึกษาน้อมเกล้า

### 1.1.3 ด้านเนื้อหา

แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการบริหารจัดการ สถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 1.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 4 เดือน)

**ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ**  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายกลุ่มโรงเรียน เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 3 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน โดยการคัดเลือก แบบเจาะจง (Purposive Selection)

### 1.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

แนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.3.3 ด้านเนื้อหา

การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อหาแนวทางในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ

### 1.3.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564 (ระยะเวลา 4 เดือน)

**ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ**  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1** การยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากระยะที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ขั้นที่ 2.2** การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เพื่อยืนยันร่าง

รูปแบบ ตรวจสอบรูปแบบ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และปรับแก้ตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

### 2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน จากผู้มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การประเมินผล นิเทศและติดตามกำกับคุณภาพการจัดการศึกษา จำนวน 7 คน โดยการคัดเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Selection)

### 2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย 1) รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) การประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และ ความสอดคล้องของร่างรูปแบบบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนมีนาคม พ.ศ. 2564 – ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2564  
(ระยะเวลา 2 เดือน)

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้**

**ขั้นที่ 3.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลัง  
ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

#### 3.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูก่อน และหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.1.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ขั้นที่ 3.2** การเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 3.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.2.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ พฤติกรรมการเรียนรู้ของด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน

### 3.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ขั้นที่ 3.3** การประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 3.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน 2) นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 3.3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 3.3.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ การบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

### 3.3.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 12 เดือน)

**ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

**ชั้นที่ 4.1** ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

#### 4.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.1.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ด้านความเหมาะสม ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงาน ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.1.3 ด้านเนื้อหา

ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ 1) ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน 2) ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และ 3) ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน

#### 4.1.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา

เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565  
(ระยะเวลา 3 เดือน)

**ชั้นที่ 4.2** ประเมินประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

#### 4.2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ เทียบกับเป้าหมายระดับประเทศ โดยผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 100 คน ซึ่งได้มาจากโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.2.3 ด้านเนื้อหา

ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ ด้วยการประเมินผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์เทียบกับเป้าหมายระดับประเทศ

4.2.4 ระยะเวลาในการวิจัยและพัฒนา เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2565 (ระยะเวลา 3 เดือน)

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ หมายถึง รูปแบบบริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยนำหลักการทฤษฎีการบริการมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4 กระบวนการ คือ

1.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

1.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่



เป็นแบบเปิดสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

1.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

1.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่ นวัตกรรมสู่สาธารณชน

**2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ** หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวิธีการรู้จักใช้ความสามารถหลักขององค์กรให้ถูกต้องและเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นภายใต้สภาวะการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ จนสามารถทำให้สถานศึกษาเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมี 7 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงถึงความรู้ความสามารถในการบริหารสถานศึกษารวมถึงการแสดงออกในลักษณะมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ มีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

2.2 คุณภาพครู หมายถึง ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของครูผู้สอนที่ได้แสดงบทบาทหน้าที่ในการสอนและการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียนที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการในการบริหารสถานศึกษา

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือแนวทางที่ชื่อนาคตขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด ทำให้องค์กรบรรลุผลตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์ที่วางไว้แผนกลยุทธ์เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันวางแผนกำหนดขึ้น

2.4 เครือข่ายความร่วมมือ หมายถึง การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) และพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน

2.5 คุณภาพนักเรียน หมายถึง ประสิทธิภาพจากการพัฒนาและส่งเสริมกิจกรรม การเรียนการสอนกิจกรรมการเรียนรู้ แก่ผู้เรียนจนสำเร็จบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้แก่ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย

2.6 การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม ภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบและบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 การบริหารและพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการจัดการของโรงเรียนที่มุ่ง ส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มความรู้ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มขึ้น และมีเจตคติที่ดี ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้หน่วยงานได้รับ ผลประโยชน์เต็มที่จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** **สู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า **สู่ความเป็นเลิศ** จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความ คุ่มค่าของการทำงาน และด้านผลกระทบของการทำงาน

**4. ประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** **สู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษาหลังการพัฒนาด้วย รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า ด้วยการประเมินผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์เทียบกับเป้าหมาย ระดับประเทศ

**5. สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา** หมายถึง คະแนนความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการประเมินตนเองเทียบกับประเด็น การประเมินด้านการจัดการเรียนการสอน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) ด้านการใช้หลักสูตรเพื่อ การจัดการเรียนรู้ 2) การออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาสื่อและ เทคโนโลยีการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล และ 6) การวิจัยทางการศึกษา สำหรับการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนการสอน จากการตอบแบบประเมินที่มีลักษณะแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ

**6. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน** หมายถึง ระดับคะแนนที่วัดจากการประเมินพฤติกรรม การมีส่วนร่วมในห้องเรียนจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย โดยการตอบ แบบประเมินพฤติกรรมที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ

**7. การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** หมายถึง การดำเนินการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

สู่ความเป็นเลิศ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้ประเมินรูปแบบ ซึ่งรูปแบบที่ประเมินได้ผ่านขั้นตอนการวิพากษ์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินรูปแบบ เกณฑ์ในการพิจารณา มีดังนี้

7.1 ความถูกต้องของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีเนื้อหาเป็นไปตามทฤษฎีและหลักวิชาการ

7.2 ความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศของสถานศึกษาได้

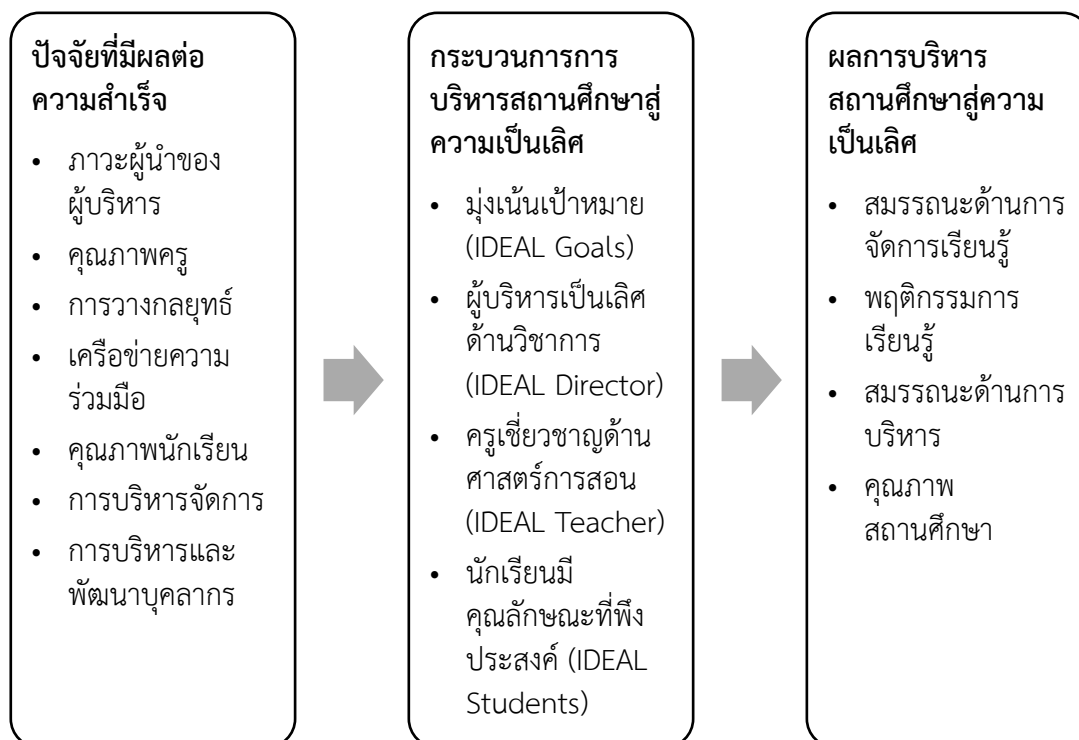
7.3 ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

7.4 ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้อย่างครอบคลุม

**8. ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ** หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สามารถดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จซึ่งวัดจากการตอบแบบสอบถามความพึงพอใจที่มีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้กับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ผู้บริหารสถานศึกษา หรือนักวิชาการสามารถนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปพัฒนาสมรรถนะข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ
3. ได้ทราบผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2

4. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายในการส่งเสริม และเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามจุดมุ่งหมาย ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลพร้อมทั้งการสืบค้นรวบรวมสาระสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนา ทั้งจากเอกสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะได้นำเสนอเพื่อความสำเร็จของรายงานการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ
  - 1.1 ความหมายของรูปแบบ
  - 1.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบ
  - 1.5 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ
  - 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ
2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนางาน
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนางาน
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนางาน
  - 2.3 กระบวนการพัฒนางาน
3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา
  - 3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา
  - 3.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา
  - 3.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ
  - 4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ
  - 4.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
  - 4.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ
  - 4.4 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
  - 4.5 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร
5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
  - 5.1 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)

5.2 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Excellence Award : AEA)

5.3 รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง

5.4 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

5.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA)

5.6 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Award : AQA)

5.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา (Canada Award)

5.8 รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

5.9 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)

5.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

5.11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

5.12 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST)

6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

6.1 ความหมายของการประเมิน

6.2 ความสำคัญของการประเมิน

6.3 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

6.4 กระบวนการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

7.1 ความหมายของความพึงพอใจ

7.2 การวัดความพึงพอใจ

7.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ

7.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

8. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

8.1 ความหมายของการวิจัย

8.2 ความหมายของการพัฒนา

8.3 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

8.4 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

9.1 งานวิจัยในประเทศ

9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. การพัฒนารูปแบบ

### 1.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่สามารถสื่อความหมายได้หลายอย่าง โดยทั่วไปจะหมายถึงสิ่งของหรือวิธีการดำเนินงานที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือกระบวนการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบในการบริหารองค์การ รูปแบบในการพัฒนาองค์การ เป็นต้น ซึ่งมีนักบริหารและนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ ดังเช่น

บุญชม ศรีสะอาด (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึงรูปแบบ (Model) ว่ามีความหมายหลายประการในที่นี้หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

คัมภีร์ สุกแท้ (2553) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญๆ ของเรื่องให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป

ปัญญา ทองนิล (2553) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างที่เกิดจากทฤษฎีประสบการณ์ การคาดการณ์ นำเสนอในรูปแบบของข้อความหรือแผนผัง

รัตนะ บัวสนธ์ (2552 : 124) ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า "โมเดล" ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลสื่อ เป็นต้น

2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า "Mathematical Model"

3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ทิตินา แคมมณี (2550 : 220) กล่าวว่า รูปแบบ (Model) เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรม หรือ แผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบจึงเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

ทิงค์เอ็กซ์ิสต์ (Thinkexist. 2008 : 1) ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ว่าเป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงานหรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้าหรือสิ่งของที่เป็นตัวแทน แสดงความเชื่อมโยงของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า



อาร์ดิกชันนารี (Ardictionary. 2008 : online) ได้นิยามความหมายของรูปแบบ (Model) ว่า หมายถึง แบบจำลองที่เป็นสัดส่วนหรือเป็นประเภทเดียวกันกับของจริงหรือสัญลักษณ์ของการเป็นตัวแทนสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดในอนาคตรูปแบบหรือแบบแผนของสิ่งที่เตรียมไว้การให้ความหมายของรูปแบบ (Model) ในหนังสือ Encyclopedia of Psychology and Education ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รูปลักษณ์ของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลาและเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดียิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

สารานุกรมสแตนฟอร์ดด้านปรัชญา (Stanford Encyclopedia of Philosophy. 2019 : 671) ได้ให้ความหมายของรูปแบบในลักษณะสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Good ว่า รูปแบบเป็นระบบหรือ โครงสร้างที่ถูกสร้างขึ้นมาจากทฤษฎีทั่วไปเพื่อพรรณนาและอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ

คีฟส์ (Keeves. 1997: 386-389) ได้ให้ความหมายในทำนองเดียวกันว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างหรือแบบจำลองที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างหลักการพื้นฐานหรือแนวคิดในการศึกษา รูปลักษณ์ของปรากฏการณ์ซึ่งแสดงข้อความ จำนวน หรือภาพ ทำให้เกิดความเข้าใจในปรากฏการณ์นั้น ๆ นอกจากนี้ยังเป็น การตรวจสอบแนวคิดใช้อธิบายวิธีการอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และแสดงความสัมพันธ์ของลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้นๆ อย่างเป็นระบบ

ฮูเซ็นต์ และ โปสเล็ทเวท (Husen and Postlethwaite. 1994 : 3895) ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือ โครงสร้างที่ถูกนำเสนอเพื่อใช้วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่สร้างมาจากเหตุการณ์ การหยั่งรู้ด้วยวิธีการอุปมาอุปมัย หรือได้มาจากทฤษฎี รูปแบบจึงไม่ใช่ทฤษฎี

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 15) ให้ความหมายรูปแบบว่าเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของรูปแบบนั้น ๆ

บาร์โดและฮาร์ทแมน (Bardo and Hartman. 1982 : 245) ได้กล่าวถึงรูปแบบในทางสังคมศาสตร์ ไว้ว่า “เป็นชุดของข้อความเชิงนามธรรมเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เราสนใจเพื่อใช้ในการนิยามคุณลักษณะและ/หรือบรรยายคุณสมบัติ นั้น ๆ” Bardo และ Hartman อธิบายต่อไปว่ารูปแบบเป็นอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นมา เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงมิใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม เพราะการทำเช่นนั้น ทำให้รูปแบบมีความซับซ้อนและยุ่งยากเกินไปในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งจะทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้นด้อยลงไป ส่วนการจัดระบบรูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มี

ข้อกำหนดเป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไร

พลอเจอร์และพอล (Procter and Paul. 1978 : 174) ให้ความหมายคำนี้ไว้ใน Longman Dictionary of Contemporary English โดยสรุปมี 3 ลักษณะ คือ Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือดำน้ำ เป็นต้น Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่าง นักเดินแบบหรือแม่แบบในวงการวาดภาพศิลป์ เป็นต้น Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่อง คอมพิวเตอร์ รุ่น 864X เป็นต้น

กู๊ด (Good. 1973 : 370) กล่าวว่า รูปแบบเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและกรอบความคิดทางด้านหลักการวิธีการดำเนินงานและเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ลำดับขั้นตอนของกิจกรรมในระบบ

## 1.2 ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith and others. 1980 : 461) จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบิน จำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

### 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968: 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบ กล่าวว่า การมี

รูปแบบ ข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

กีวี (Keeves . 1988 : 561- 565) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอมสร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบ โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันทางกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้นด้วย รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจน สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง เช่น รูปแบบจำนวนนักเรียนในโรงเรียน สร้างขึ้นโดยเปรียบเทียบกับลักษณะถ่วงน้ำที่ประกอบด้วยท่อน้ำเข้า และท่อน้ำออก ปริมาณที่ไหลเข้าถึงเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เข้าโรงเรียน อัตราการเกิด อัตราการย้ายเข้า อัตราการรับเด็กอายุต่ำกว่าเกณฑ์ ส่วนปริมาณน้ำที่ไหล ออกเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียน เนื่องจากพันกณฑ์การศึกษา การย้ายออก การจบการศึกษา สำหรับปริมาณน้ำที่เหลือในถัง เปรียบเทียบได้กับจำนวนนักเรียนที่เหลืออยู่ในโรงเรียน เป็นต้น จุดมุ่งหมายของรูปแบบนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโรงเรียน

2. รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ ในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น และใช้ข้อความ ในการอธิบายเพื่อให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้ คือขาดความชัดเจน แน่นนอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบนี้มาใช้ในการศึกษามาก เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในการวัดและประเมินผลทางการศึกษา รูปแบบลักษณะนี้ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำ เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ ทำให้สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ แนวคิดสำคัญของรูปแบบนี้คือ ต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบจะเขียนในลักษณะสมการเส้นตรง

แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างตัวแปร จากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพการณ์ที่เป็นจริงเพื่อทดสอบรูปแบบ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1) รูปแบบระบบเส้นเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียว โดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

2) รูปแบบระบบเส้นคู่ (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในตัวแปรหนึ่งอาจ เป็นทั้งตัวแปรเชิงสาเหตุและเชิงผลพร้อมกัน จึงมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับได้

Steiner (1988 อ้างถึงใน เสรี ชัดแจ้ง. 2538 : 7) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

### 1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริง แต่มีขนาดย่อ

1.2 รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อ เป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

### 2. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบ หรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

2.2 รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบ ที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรร ตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550:179-180) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบ ดังต่อไปนี้ 1) ปรัชญา และหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียน การสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

มีศิลป์ ชินภักดี (2555: 22) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนสถาบันหรือองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง 3) บทบาท 4) เป้าหมาย หรือความคาดหวังส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) บุคลิกภาพ 3) กระบวนการบริหาร 4) การตัดสินใจสั่งการ 5) ความต้องการและส่วนสภาพแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย 1) ชุมชน 2) แหล่งเรียนรู้ 3) เศรษฐกิจ 4) การมีส่วนร่วมทางด้านการบริหารสถานศึกษา

สมชัย จรรยาไพบุลย์ (2555: 16) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมี องค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้ รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

ไมตรี บุญทศ (2554: 149-153) สรุปองค์ประกอบของรูปแบบที่คล้ายกันไว้ว่า ควรมี องค์ประกอบหลัก คือ 1) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) ทฤษฎีพื้นฐานและหลักการของรูปแบบ 3) ระบบงานและกลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ และ 5) แนวการประเมินรูปแบบ โดยมีคำอธิบายศัพท์เฉพาะประกอบรูปแบบ พร้อมมีเงื่อนไขการนำรูปแบบไปใช้ การจัดทำคู่มือการใช้ รูปแบบโดยนำสาระขององค์ประกอบบรรจุไว้อย่างสมบูรณ์เอื้อประโยชน์ต่อผู้สนใจศึกษา และนำรูปแบบไปใช้

พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553: 159-160) ได้สรุปไว้ว่า รูปแบบประกอบด้วยส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 หลักการและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ส่วนที่ 2 โครงสร้างและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) ฐานะของสถานศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนกลาง 2) บทบาทคณะกรรมการสถานศึกษาและผู้อำนวยการ 3) การกระจายอำนาจภารกิจ การจัดการศึกษา 4) ด้าน 4) หน่วยงานกำกับติดตาม ตรวจสอบและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจของ โรงเรียน 5)

มาตรฐานและการประกันคุณภาพผู้เรียน ส่วนที่ 3 การนำสู่การปฏิบัติและเงื่อนไขความสำเร็จ 1) การนำไปสู่การปฏิบัติ 2) เงื่อนไขความสำเร็จในด้านการบริหารขององค์กร

ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550: 226-227) ได้เสนอองค์ประกอบของรูปแบบ กล่าวคือ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน ประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย หลักการ การมีส่วนร่วม และการกำหนดแนวทางการนำรูปแบบไปใช้ 2) องค์ประกอบ โครงสร้าง 3) องค์ประกอบกระบวนการดำเนินงาน และ 4) องค์ประกอบด้านการสนับสนุน

บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown & Moberg. 1980 : 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

กลัด (Gluck. 2004: 152) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบมี 2 ส่วน คือ 1) สถาบัน (institution) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติหน่วยย่อยของสถาบัน แบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) บทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลเป็นการกล่าวถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสถานะภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ส่วนความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานทางสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ในสถาบัน แนวคิดนี้ทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปตามลำดับขั้น ทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) บุคคล (Individual) เป็นรูปแบบของระบบสังคมที่มีองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการส่วนบุคคล (Need Disposition) บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการวางตัวของผู้สวมบทบาทและความคาดหวังในการทำงานของสถาบัน สรุปได้ว่าองค์ประกอบของรูปแบบหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีข้อกำหนดตายตัว แต่จะเริ่มจากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด สภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ ที่จะสร้างรูปแบบให้ถูกต้องชัดเจนก่อนแล้วนำรูปแบบที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพตามหลักวิชาว่าสามารถนำเอารูปแบบไปใช้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ องค์ประกอบของรูปแบบควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญๆ แต่ละสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์กันและส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อกันซึ่งจะช่วยอธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างหรือกระบวนการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละรูปแบบ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 386-387) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบสรุปได้ว่า ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ ดังนี้ 1) ส่วนนำ ได้แก่ สภาพแวดล้อม หลักการ แนวคิด วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ ตลอดจนการรวบรวมปัญหาซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาเป็นอันดับแรกนำไปสู่การทำนาย (Prediction)

และการทดสอบ 2) การจัดร่างโครงสร้างต้องมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ 3) การนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การทดลองย้อนหลังโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ และการทดลองใช้ในปัจจุบัน 4) มีเงื่อนไข คือ มองเห็นภาพแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 2.1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบรูปแบบ

องค์ประกอบรูปแบบ	ชนกันารณ ชีนเซย (2550)	มิตลป ชีนกักต (2555)	สมชัย จรรยาไพบูลย์	ไมตรี บุญทศ (2554)	พิเชฐ โพธิ์ภักดี (2553)	ศักดิ์จิต มาศจิตต์ (2550)	Brown & Moberg. (1980)	Gluck. (2004)	Keeves. (1997)	สรุปรวม
1. มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals)	✓	✓	-	-	-	✓	-	-	-	3
2. ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director)	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	7
3. ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)	✓	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	4
4. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	-	✓	6

**เกณฑ์การพิจารณาเลือก** ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์จากการเลือกองค์ประกอบรูปแบบที่มีผู้ศึกษาวิจัยไม่น้อยกว่า 3 คน มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกองค์ประกอบรูปแบบรายประเด็น

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษาซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ระบุเรื่องปัจจัยด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

#### 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบที่ดีจะทำให้ผู้ที่สนใจศึกษาในเรื่องที่ศึกษาได้มีความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะศึกษาในแนวลึกต่อไป ดังนั้น การสร้างรูปแบบที่ดีนักวิชาการหลายคนได้นำเสนอดังนี้

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2553: 6) กล่าวว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลัง ศึกษา

5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

พูลสุข หิงคานนท์ (2550: 53) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบว่า 1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรเชิงโครงสร้าง 2) แบบจำลองควรมีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการทำนายผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) แบบจำลองควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) แบบจำลองควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่จะศึกษาได้ 5) แบบจำลองในเรื่องใด จะมีความสอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

คีฟวส์ (Keeves. 1997: 560) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) แบบจำลองควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง 2) แบบจำลองควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) แบบจำลองจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา นอกจากแบบจำลองจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย 4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์หาตัวแปรใหม่ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา



คีฟวส์ (Keeves.. 1988: 560) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ควรจะมีข้อกำหนด (Requirement) 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจาก รูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

จากการศึกษาคุณลักษณะของรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการศึกษาว่ามีความเหมาะสมและมีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด อย่างไรก็ตามคุณลักษณะรูปแบบที่ดีต้องมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมารับรอง และสามารถทำนายและอธิบายปรากฏการณ์หรือความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเชิงเหตุผลได้ มีการต่อยอดความรู้อันจะเป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีความชัดเจนตรวจสอบได้ และมีกระบวนการในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบได้อย่างไม่มีสิ้นสุด

### 1.5 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดเจนว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งนี้ได้อธิบายปรากฏการณ์อะไรและนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 9-10) กล่าวว่า การสร้างและพัฒนารูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ** ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

**ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ** ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการสร้างและพัฒนารูปแบบสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล (2546: 83) ได้สรุปขั้นตอนในการสร้างรูปแบบจากนักวิชาการต่างประเทศหลายๆ คนว่าขั้นตอนประกอบด้วยมโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Concept) ข้อกระทงของเนื้อหาสาระ (Item) การวัด (Measurement) ตัวแปร (Variables) ทดลองใช้ และความสัมพันธ์ของตัวแปร ข้อเสนอ (Propositions) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและรูปแบบที่สมบูรณ์ (Model)

วิลเลอร์ (Willer. 1986: 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของ รูปแบบ

คีฟส์ (Keeves. 1997: 407) ที่กล่าวว่า การสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญได้ ดังนี้ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพข้อมูลพื้นฐาน การระบุ

ปัญหาความต้องการและความจำเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการองค์ประกอบและการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหา 2) การสร้างแบบร่างหรือรูปแบบเบื้องต้นหรือการนำเสนอทางเลือก 3) การตรวจสอบหรือการประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลและการทดลองใช้ แล 4) การปรับปรุงและการพัฒนาและนำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

บุญชม ศรีสะอาด (2553 : 100) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบ โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

จากการศึกษาการสร้างรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรปฏิบัติอย่างไร แต่โดยทั่วไปควรเริ่มจากการศึกษาหาความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องการสร้างต่อจากนั้นจัดทำร่างรูปแบบที่จะสร้างแล้วดำเนินการสร้างรูปแบบตามหลักและวิธีการที่ศึกษา แล้วนำรูปแบบที่สร้างนั้นไปตรวจสอบคุณภาพก่อนนำเสนอเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

ตารางที่ 2.2 แสดงขั้นตอนย่อยในการสร้างและพัฒนารูปแบบ

ขั้นตอนย่อยในการสร้างและพัฒนารูปแบบ	วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553: 9-10)	นพวรรณ เข่งดำรงสกุล (2546: 83)	วิลเลอร์ (Wiler. 1986: 83)	คีพัวส์ (Keeves. 1997: 407)	บุญชม ศรีสะอาด (2545 : 100)	สรุปรวม
1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง	✓		✓	✓	✓	4
2. จัดทำแบบร่างรูปแบบ			✓	✓	✓	3
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓			✓		2
4. ตรวจสอบความถูกต้อง	✓	✓		✓	✓	4
5. ทดลองใช้		✓		✓	✓	3
6. ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ				✓	✓	2

**เกณฑ์การพิจารณาเลือก** ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์จากการเลือกขั้นตอนการสร้างและพัฒนา รูปแบบที่มีผู้ศึกษาวิจัยไม่น้อยกว่า 2 คน มาเป็นเกณฑ์ในการเลือกขั้นตอนการสร้างและพัฒนา รูปแบบรายประเด็น

จากตารางที่ 2.2 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ เกี่ยวกับการสร้างและพัฒนา รูปแบบ สามารถสรุปว่า การสร้างและพัฒนา รูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนา รูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ จาก 6 ขั้นตอนย่อย ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือการพัฒนา รูปแบบ** ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนา รูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณี หน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้ง ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละ องค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนา รูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็น รากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และ สังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพ และปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงานโดยศึกษา ความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การ สอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณีหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนา รูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการ สัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะ ศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในการพัฒนา รูปแบบก็ได้

**ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ** ภายหลังจากที่ได้พัฒนา รูปแบบในขั้นตอน แรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะ

พัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

สุวิมล ว่องวานิช (2549 : 54 – 56) ได้กล่าวว่า การทดสอบรูปแบบอาจทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner. 1976: 192-193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือถือว่า ผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัย และความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัด ทาเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน

## 1.6 การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบ มีนักวิชาการได้ศึกษาค้นคว้า และนำเสนอไว้ ดังนี้

คีฟวส์ (Keeves. 1997:379-380) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบรูปแบบ หรือการทดสอบรูปแบบที่สังเคราะห์ได้นั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริง หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบมีหลายวิธี เช่น วิธีตรวจสอบเชิงปริมาณ เชิงคุณลักษณะ ผลของการตรวจสอบนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบ รวมไปถึงการนำไปสู่การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุง หรือการพัฒนารูปแบบเดิมและสร้างเป็นทฤษฎีใหม่ต่อไป

นพวรรณ เขาว์ดำรงสกุล (2546: 87-88) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบ โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ (The Connoisseurship Model)ไว้ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่จะนำมาพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพัฒนาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2) เป็นรูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัยเนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ต้องใช้ความรู้ความสามารถผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น

3) เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีดุลพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพัฒนาต่าง ๆ นั้น เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิตนเอง

4) เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พัฒนา การบ่งชี้ข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

วิภาดา ศรีจอมขวัญ (2554: 23) ยังได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงปริมาณ ซึ่งใช้เทคนิคทางสถิติ สามารถตรวจสอบได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การตรวจสอบตามมากน้อยของความสัมพันธ์ความเกี่ยวข้อง เหตุผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าวซึ่งการประมาณดังนี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้

จากการศึกษาการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบหรือทดสอบรูปแบบถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของรูปแบบในการปฏิบัติจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งมีหลายวิธี ผลของการตรวจสอบรูปแบบจะนำไปสู่การปฏิเสธหรือยอมรับรูปแบบอันจะส่งผลถึงการปรับปรุงสร้างหรือพัฒนารูปแบบใหม่ต่อไป

## 2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนางานองค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานองค์กรโดยแยกเป็นความหมายของการพัฒนางานองค์กร ความสำคัญของการพัฒนางานองค์กร กระบวนการพัฒนางานองค์กร จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนางานองค์กร ไว้ดังนี้

## 2.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development หรือ OD) เป็นการศึกษา การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน โดยมีความพยายามวางหลักการและการปฏิบัติ เพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนาและปรับปรุงองค์กร ได้มีนักวิชาการให้ความหมายและแนวทางไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบต่อการปรับปรุงขององค์กรที่ประยุกต์ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการวิจัยมาใช้เพื่อเพิ่มความเป็นอยู่ที่ดีและควมมีประสิทธิภาพของคน และองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2551: 265 – 269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบ และวิธีแก้ไขเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิต การทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Owen. 1987; อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ. 2551: 194 –195) ได้เสนอแนวคิดไว้ในหนังสือของเขา มีใจความว่าการพัฒนา องค์กรในแต่ละเขตพื้นที่บริการทางการศึกษา (School district) หมายถึง ความพยายามซึ่งเกิดขึ้น อย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผลและมีแผนรองรับเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง โดยให้ ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนที่เป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่เป็นทางการ กระบวนการ ดำเนินงาน ปทัสถานสังคมหรือโครงสร้างองค์กร ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จุดหมายของการ พัฒนาองค์กร คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของแต่ละคน และปรับปรุงพันธกิจและการปฏิบัติงาน ขององค์กร และมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรนั้นประกอบด้วยแนวคิดหลัก 10 ประการ ดังนี้

1. จุดหมายของการพัฒนาองค์กร
2. ระบบในการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. วิธีการเชิงระบบ
4. ใช้วิธีการทางการศึกษา
5. เรียนรู้จากประสบการณ์
6. เกาะติดกับประเด็นปัญหาสำคัญจริง ๆ
7. มีแผนยุทธศาสตร์
8. มีหน่วยประสานการเปลี่ยนแปลง (Change agent)
9. ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2550: 436) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นความพยายามเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีแผน มีการวิเคราะห์



ปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบ โดยส่วนรวมทั้งองค์การ เริ่มจากระดับผู้บริหารลงสู่ระดับล่างทั้งองค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์การ

สร้อยตระกูล (ตวยานนท์ ) อรรถมานะ (2550: 478) ได้ให้แนวคิดของความหมายในทาง ปฏิบัติจริง ๆ ว่า การพัฒนาองค์การโดยทั่วไปมักจะหมายความถึงการฝึกอบรมในหลาย ๆ รูปแบบ หรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์การในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุง องค์การ หรือสมาชิกองค์การ และในภาพรวมการพัฒนาองค์การก็จะไปสมตามชื่อนั้นก็คือให้ ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาการขององค์การโดยทั้งหมด

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549: 49) ได้ร่วมกันสรุปความหมายของ การพัฒนาองค์การไว้ว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนไว้ล่วงหน้า และจะเน้นกระทำในส่วนที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมและกระบวนการของกลุ่มบนรากฐานแห่งความร่วมมือ ร่วมใจกัน ด้วยความช่วยเหลือของที่ปรึกษาและใช้เครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ เข้าช่วยใน การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาและ ดำรงไว้ซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีความสุขสมบูรณ์ขององค์การ

สมคิด บางโม (2547: 51 – 53) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ คือความพยายามเปลี่ยนแปลง อย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การโดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพและ ความเจริญเติบโตขององค์การโดยการสอดแทรกสิ่งที่ได้มีการวางแผนไว้แล้วเข้าไปในกระบวนการของ องค์การโดยการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 269 – 270) ได้ร่วมกันสรุปลักษณะของ การพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ Bennis (1969); Aplin และ Thomson (1974) และ French และ Bell (1973) ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned change)
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive change)
3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on work group)
4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long-Range change)
5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of change agent)
6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis upon interventions and action research)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่าง เป็นระบบภายในองค์การ โดยบุคลากรทุกระดับในองค์การ มีการวางแผนล่วงหน้าและเป้าหมาย ความสำเร็จร่วมกันเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามความสำคัญของการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549: 52 – 53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาองค์การ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การอย่างมีแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา

2. การพัฒนาสมรรถนะขององค์การจะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์การเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่

3. เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์การเป็นส่วนรวม

4. เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

5. เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์การทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย

6. ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

7. ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา

8. ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์การก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์การเข้าสอดแทรก

9. กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง

10. มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ

สรุปได้ว่า องค์การจะดำรงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่ง ผลงานสูงสุดขององค์การ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความสุขภาพสมบูรณ์ขององค์การ และดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## 2.3 กระบวนการพัฒนาองค์การ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้เสนอกระบวนการพัฒนาองค์การไว้หลายท่าน ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551: 125 – 126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์การว่าโดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วง

ระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนำอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์การในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบเป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์การโดยมีกระบวนการเป็นลำดับขั้นดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์และระบุถึง กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น
3. ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ ประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551: 265 – 269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กำหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไขเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

1. เป้าหมายกระบวนการ (Process goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหาและการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
2. ผลลัพธ์รวม (Outcomes goals) การพัฒนาองค์การจะให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task performance) ขององค์การ โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้สามารถดำเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

กระบวนการในการพัฒนาองค์การมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์การ ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์การ (OD practitioner) จะทำเพื่อที่จะกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์การประกอบกัน

2. การปฏิบัติ (Active intervention) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรดำเนินการพัฒนาองค์กรโดยประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะปรับปรุงให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทำการประเมินผลการดำเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดำเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะเดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่ม ตลอดจนติดตามผล (Follow up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

1. การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 1.1 การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey feedback)
- 1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation meeting)
- 1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural redesign)
- 1.4 องค์กรแบบขนาน (Collateral organization)

2. การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มย่อยขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

- 2.1 การสร้างทีมงาน (Team building)
- 2.2 การให้คำปรึกษาด้านกระบวนการ (Process consultation)
- 2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup team building)

3. การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังนี้

- 3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity training)
- 3.2 การเจรจาเรื่องบทบาท (Role negotiation)
- 3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job redesign)
- 3.4 การวางแผนอาชีพ (Career planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรต้องวางแผนปฏิบัติการในการ

พัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การที่จะประสบความสำเร็จนั้น สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของอำนาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใสและการมีส่วนร่วม

### 3. แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสังคมและประเทศชาติ ทั้งนี้หากสถานศึกษามีความสามารถที่จะบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผลได้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษา ไว้หลายท่านดังนี้

มนัส พลายชุ่ม (2540: 16) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการต่างๆของโรงเรียนที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครูอาจารย์ เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร โดยจะต้องเกิดการพัฒนาในทุกด้านตั้งแต่ ด้านปัญญา ด้านจิตใจ ด้านร่างกาย และด้านสังคม เพื่อให้นักเรียนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

วิลาวัลย์ ไพโรจน์ (2540: 12) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่จัดกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อสมาชิกในสังคมและประเทศชาติช่วยพัฒนาบุคลิกภาพทั้งยังสมควรแก่อัตภาพของตน

วิไล ธนวิวัฒน์ (2541: 16) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือ การดำเนินกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายเพื่อให้นักเรียนมีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมต่อไป

สุรพล พุฒคำ (2544: 11) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา เป็นการจัดหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2552: 8) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานร่วมกันกับกลุ่มบุคคลมีอาชีพและชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคมตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ณัฐรญา พวงธรรม (2553: 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการบริหารการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารงานด้านต่าง เพื่อนำพาสถานศึกษา สู่อุทิศก้าวหน้า

ส่งเสริมความเจริญด้านความคิด ความรู้ควบคู่กับการสอดแทรกคุณธรรมแก่นักเรียน เพื่อให้ได้นักเรียนที่มีคุณภาพ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษา พอสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างมีความสุข

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดี จะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานนักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ช่วยงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิค วิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ธีระ รุญเจริญ (2545: 11 – 12) กล่าวว่า การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดีและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548: 14) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุกด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายจนไม่สามารถดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554: 3) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษา เป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีรูปแบบขั้นตอน กติกาและวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุนและมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานรับผิดชอบร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอนวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรง เชื่อถือได้ โดยเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่ดีในการเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

### 3.3 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ผู้วิจัยขอเสนอไว้ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ซึ่งทำให้สถานศึกษาหรือโรงเรียนมีความคล่องตัวในการบริหารงานมากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับการบริหารงานโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยบริหารงานตามภารกิจในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ ประกอบด้วย
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
  - 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 1.8 การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ
2. ด้านการบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย

- 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.2.1 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
  - 2.2.3 การโอนและการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ
  - 2.2.4 การรายงานผล
- 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่าย  
งบประมาณ
  - 2.3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้งบประมาณ
  - 2.3.2 การตรวจสอบติดตามการใช้ผลผลิต
- 2.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.4.1 ทุนการศึกษา
  - 2.4.2 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
  - 2.4.3 กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา
  - 2.4.4 การส่งเสริมการบริหารการจัดหารายได้และผลประโยชน์ใน  
รูปแบบที่หลากหลาย
- 2.5 การบริหารการเงิน
  - 2.5.1 การเบิกเงินจากคลัง
  - 2.5.2 การรับเงิน
  - 2.5.3 การเก็บรักษาเงิน
  - 2.5.4 การจ่ายเงิน
  - 2.5.5 การนำส่งเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
  - 2.6.2 การจัดทำทะเบียนทางการเงิน
  - 2.6.3 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
  - 2.6.4 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
  - 2.7.1 การวางแผนจัดหาพัสดุ
  - 2.7.2 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะ



- จัดหาพัสดุ
- 2.7.3 การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำและ
- 2.7.4 การจัดหาพัสดุ
- 2.7.5 การควบคุมดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ
- 2.7.6 การจัดหาผลประโยชน์สินทรัพย์
3. ด้านการบริหารงานบุคคล
- 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
- 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.3 การเกลี่ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4.1 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.4.2 การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง
- 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.5.1 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.5.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพวิชาชีพ
- 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
- 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.10 การลาศึกษาต่อ
- 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
- 3.13 มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 3.14 การส่งเสริมวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.15 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3.15.1 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง

3.15.2 การดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

3.16 การสั่งพักราชการ การสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน

3.17 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

3.18 การอุทธรณ์

3.19 การร้องทุกข์

3.20 การออกจากราชการ

3.21 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

3.22 งานทะเบียนประวัติข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา

3.23 งานยกเว้นคุณสมบัติ เช่น การยกเว้นการเกณฑ์ทหาร

3.24 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

#### 4. ด้านการบริหารทั่วไป

4.1 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3 การวางแผนการศึกษา

4.3.1 แผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนกลยุทธ์

4.3.2 แผนพัฒนาการศึกษาประจำปีและแผนปฏิบัติการประจำปี

4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน

4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ

4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4.8 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชีและพัสดุ

4.9 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร

4.10 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.11 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.12 การรับนักเรียน

4.13 การจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา

4.14 การอำนวยความสะดวกและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัธยาศัย

- 4.15 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.16 การทัศนศึกษา
- 4.17 การส่งเสริมงานกิจกรรมนักเรียน
- 4.18 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.19 การส่งเสริม สนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคลชุมชนองค์กรหน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.20 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น
- 4.21 งานกำกับดูแลสถานศึกษา: ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงาน
- 4.22 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน

#### 4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพโดยแยกเป็นความหมายของการบริหารคุณภาพ ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร จากนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพไว้ดังนี้

##### 4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพ

มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

การบริหารคุณภาพ (Quality Management หรือ QM) มีความจำเป็นในการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพขององค์กร เพื่อให้มีความทันสมัย และสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้มีนักคิดหลายท่านกล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพ ดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม (2544: 9) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพไว้ หมายถึง การบริหารอย่างเป็นระบบ โปร่งใส ที่ผู้บริหารควรนำไปใช้ในการบริหารระบบการบริหารองค์กรรวมขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจ

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 63) สรุปความหมายของการบริหารคุณภาพต้องมีการคิดค้นทุนคุณภาพเพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ มีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวางแผน มีการกำหนดจุดในการปรับปรุงคุณภาพ ต้นทุนคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับความเชื่อถือ อาจสร้างด้วยการทำให้สินค้ามีคุณภาพที่ดีสม่ำเสมอ มีการประกันคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า

สมลักษณ์ สันติโรจนกุล (2548: 3) กล่าวว่าการบริหารคุณภาพ หมายถึง การบริหารจัดการทุกเรื่อง เพื่อหาตามนโยบายคุณภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย โดยผลิตสินค้าหรือบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือความต้องการของลูกค้า

ศรัญญู พิสิฐอรรรถกุล (2554: ออนไลน์) กล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพว่า หมายถึง การจัดการระบบคุณภาพโดยทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก องค์กรรับผิดชอบ ต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่เพื่อให้สินค้าและบริการเป็นไปตามต้องการของลูกค้า วัตถุประสงค์หลักของการบริการคุณภาพ คือ การผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความต้องการของลูกค้าจะเป็นกรอบกำหนดระบบคุณภาพขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น การบริหารคุณภาพจะมุ่งสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ หมายถึง กระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วยนโยบาย คุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพระบบ การตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ คุณภาพหรือเป้าหมายเป็น ตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็น หลัก และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้วิจัยนำมาเป็นแนวคิดสำคัญของรูปแบบการบริหาร โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพราะมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่จะยกระดับการบริหาร จัดการของโรงเรียนเพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือตามมาตรฐานของประเทศที่มีคุณภาพ การศึกษาสูง เพื่อยกระดับการพัฒนาโรงเรียนให้โรงเรียนและผู้เรียนมีคุณภาพ และได้รับการยอมรับ จากสังคม

#### 4.2 ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความเป็นมาของการบริหารสถานศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

แนวคิดการบริหารคุณภาพมีที่มาจากด้านธุรกิจ เพื่อให้มีการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน เดียวกัน จึงต้องมีการควบคุมคุณภาพและการตรวจสอบสินค้า โดยมีเป้าหมายคือความพึงพอใจของ ลูกค้าและมีการประกันคุณภาพตามมา เพื่อให้เห็นความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ จึงมีการลำดับ เหตุการณ์ในตาราง 2.3 ดังนี้

#### ตารางที่ 2.3 แสดงความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1903	Frederick Taylor	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1911	Frederick Taylor	เขียนหนังสือ The Principal of Scientific Management และเป็นผู้ให้ดำเนินเทคนิคการศึกษาเรื่อง Time และ Motion
1924	Walter A. Shewhart	เขียนตำราเรื่องการควบคุมสินค้าอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1931	Walter A. Shewhart	ได้เผยแพร่แนวคิด Statical quality control ในหนังสือ Economic control of quality of Manufactured Produce
1940	W. Edwards Deming	นำเทคนิคการสุ่มตัวอย่างทางสถิติมาประยุกต์ใช้ จัดทำเอกสารการควบคุมคุณภาพด้านการผลิตอาวุธ สงครามโลกครั้งที่ 2 และนำหลักสถิติมาใช้ในการบริหารคุณภาพของกองทัพ
1941	ประเทศสหรัฐอเมริกา	เริ่มต้นพัฒนาคุณภาพ มีการติดตั้งหน่วยงาน เพื่อยกระดับคุณภาพโดยตรง มีชื่อว่า สหภาพวิทยาศาสตร์ และวิศวกรญี่ปุ่น มีการพัฒนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจนถึงขั้นการควบคุมคุณภาพสมบูรณ์แบบ และในปัจจุบันได้นำมาใช้กับการบริหารแบบทันเวลา (Just in time)
1949	ประเทศญี่ปุ่น	แสดงปาฐกถา เรื่อง หลักการคุณภาพให้กับนักวิทยาศาสตร์ และนักวิศวกรญี่ปุ่น
1950	W. Edwards Deming	เริ่มสอนวิธีการบริหารโรงงานโดยใช้หลักทางวิทยาศาสตร์ซึ่งเป็นต้นกำเนิดวิชาอุตสาหกรรม
1951	Joshep M.Juran	ตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook
1979	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality is Free
1982	W. Edwards Deming	เขียนหนังสือ Quality Productivity and Competitive Position
1982	ArmandV. Figenbaum	ผู้คิดค้น Cost of Quality และเสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิด TQM
1984	Phillip Crosby	เขียนหนังสือ Quality without tears : The Art of Hassle – free Management
1987	สภาครองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา	ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award
1988	ประเทศสหรัฐอเมริกา	หน่วยงานทางทหารนำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร

### ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปี ค.ศ.	ชื่อบุคคล / ประเทศ	ความเป็นมาของการบริหารคุณภาพ
1993	ประเทศสหรัฐอเมริกา	แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวาง
1994	ประเทศสหรัฐอเมริกา	นำ TQM มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาให้เหมาะสมขึ้นเริ่มแพร่หลาย

ที่มา : สมชาย เทพแสง. (2548: 23)

จากตารางที่ 2.3 พบว่า เริ่มมีคำว่า คุณภาพ สอดคล้องกับที่ ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555: 25) ได้สรุปว่า เมื่อปี 1924 Walter ซึ่งเขียนตำราควบคุมคุณภาพสินค้า ปี ค.ศ. 1940 มีการนำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์การควบคุมคุณภาพ ปี 1950 เกิดการแพร่หลายด้านแนวคิดคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น เรื่องวิทยุ เกษสุวรรณ (2554: 76 – 82) ได้สรุปพัฒนาการด้านคุณภาพไว้ดังนี้

ในปี 1951 Juran ซึ่งเคยเป็นผู้ช่วยของ Deming ในการเผยแพร่ความรู้ด้านการจัดการคุณภาพแก่ประเทศญี่ปุ่นนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นไปเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา โดยตีพิมพ์หนังสือ The Quality Control Handbook

ต่อมาในปี ค.ศ. 1965 ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการจัดการคุณภาพเป็นอย่างมาก สินค้าและบริการของญี่ปุ่นได้รับความนิยมไปทั่วโลก เช่น รถยนต์ อุปกรณ์ไฟฟ้า กิจการธนาคาร ทำให้สหรัฐอเมริกาหันมาศึกษาบทเรียนจากความสำเร็จของญี่ปุ่น โดยเฉพาะแรงกระตุ้นจากการนำความรู้เรื่องการจัดการคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นมาเผยแพร่สหรัฐอเมริกาของ Juran ตอนต้นและตอนกลางของทศวรรษ 1970 สหรัฐอเมริกาเริ่มนำแนวคิดการจัดการคุณภาพของญี่ปุ่นเข้ามาปรับใช้ มีการวิจัยการนำเสนอผลงานและจัดทำเอกสารฝึกอบรมทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพแพร่ขยายไปยังสหรัฐอเมริกาและยุโรป

ปี ค.ศ. 1979 Crosby เขียนหนังสือ Quality is free ซึ่ง Crosby ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่จะช่วยให้ลูกค้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูง เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งก็คือ Customer focus นั่นเอง

ปี ค.ศ. 1982 Arman V. figenbaun ผู้คิดค้น Cost of Quality และได้เสนอแนวคิดที่ทุกหน้าที่ในบริษัทมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพซึ่งถือเป็นต้นกำเนิดของ TQM

ปี ค.ศ. 1987 สภาคองเกรส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งรางวัล The Malcolm Baldrige National Quality Award ขึ้น ซึ่งทศวรรษนี้ การจัดการคุณภาพในสหรัฐอเมริกาเริ่มฟื้นฟูและเจริญรุ่งเรืองอีกครั้งหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1988 หน่วยงานทางทหารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดการจัดการคุณภาพมาใช้กับทหาร

ปี ค.ศ. 1993 แนวคิด Total Quality ได้นำไปใช้ในมหาวิทยาลัยและโรงเรียนอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา ในปี 1994 เป็นต้นมา มีการนำเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาโดยคำนึงถึงความเหมาะสม

ปี ค.ศ. 1996 Cutshaw เสนอแนะให้มืออาชีพด้านคุณภาพส่งเสริมให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุรวมทั้งความรู้ในเรื่อง ISO 9000

ปี ค.ศ. 2000 Ryan ชี้ให้เห็นว่า Internet กำลังถูกมาใช้ในสำนักงานรวมทั้ง Software ต่าง ๆ มืออาชีพทางด้านคุณภาพจำเป็นต้องฝึกความชำนาญของตนให้สามารถใช้ Internet

ในปี ค.ศ. 2001 บริษัท โตโยต้า จำกัด (Toyota) ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งก่อตั้งมา 60 – 70 ปี ได้กำหนดวิถีแห่งโตโยต้า (Toyota way) เพื่อเป็นปรัชญาค่านิยมที่ปฏิบัติร่วมกันและวัฒนธรรมองค์กร โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการที่ถือเป็นหัวใจสำคัญให้เกิดคุณลักษณะ (DNA) ดังนี้ 1. ความท้าทาย (Challenge) 2. ไคเซ็น (Kaizen) คือ การปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจและผลักดันนวัตกรรมใหม่และมีวิวัฒนาการตลอดเวลา 3. เก็นจิ เก็นบุตซึ (Genchi Genbutsu) การค้นหาความจริงทำให้สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว และบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว 4. การยอมรับนับถือ (Respect) 5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และนอกจากนั้น โตโยต้ายังสร้างวิสัยทัศน์ ปี 2010 จะผลิตให้ได้ 15% ของกำลังผลิตทั่วโลก และจะบรรลุความท้าทายด้วยความกล้าหาญและสร้างความฝันให้เป็นจริง ต้องดำเนินการดังนี้ 1. High Quality คือการเสริมสร้างคุณค่าตลอดกระบวนการผลิต การส่งมอบสินค้าและการบริการ 2. มีจิตวิญญาณแห่งความท้าทาย (Drive for progress for improvement) 3. วิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลและการวางแผนระยะยาว (Based on fact and possibility) 4. การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจ มีความท้าทายที่เป็นไปได้มีความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์และความเป็นไปได้ (Risk, Priority, Optimization)

จะเห็นว่า การบริหารคุณภาพมีรูปแบบที่หลากหลายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เป็นเครื่องมือการบริหารสากลที่โดดเด่นและใช้กันแพร่หลาย อย่างไรก็ตามนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 2000 อาจจะมีเครื่องมือใหม่ เช่น การบริหารธุรกิจเพื่อความเป็นเลิศ (Business Excellence : BE) การบริหารองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ (Organization Excellence), การบริหารคุณภาพด้วย 6 Sigma (Six – Sigma Quality) และการบริหารแบบลีน (Lean Management) เข้ามาแทน แต่อย่างไรก็ตามการบริหารคุณภาพยังนิยมนำมาประยุกต์ใช้ในอุตสาหกรรม ธุรกิจและการศึกษา กระทั่งถึงปัจจุบัน

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพ มีการวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานในหน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจน

นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคน ผู้วิจัยได้นำมาเป็นส่วนประกอบด้านแนวคิดสำคัญของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### 4.3 แนวคิดหลักการในการบริหารคุณภาพ

มีนักคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพหลายท่านให้แนวคิดหลักและวิธีการบริหารคุณภาพดังนี้

#### 4.3.1 แนวคิดของ Walter A. Shewhart

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 36) ได้สรุปแนวคิดของ Walter A. Shewhart ซึ่งเป็นผู้นำหลักการทางสถิติประยุกต์มาใช้ในการควบคุมคุณภาพ เรียกว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติโดยได้พัฒนาแผนภูมิการควบคุม และการสุ่มตัวอย่างเพื่อทดสอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการสร้างวงจรคุณภาพ ที่เรียกว่า Shewhart Curcle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ Plan Do Study Action หรือ PDSA ซึ่งต่อมาปรับปรุงโดย เดมมิง (Demming) กลายเป็น PDCA

#### 4.3.2 แนวคิดของ Joshep M. Juran

ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง (2556: 17) ได้ให้ความหมายของคุณภาพตามแนวคิดของ Joshep M. Juran ว่าคุณภาพเป็นความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยที่ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือผู้รับบริการต้องการ รวมไปถึงการเอาใจใส่เสนองานที่มีคุณภาพต่อลูกค้าภายในหรือแผนกงานขึ้นตอนต่อไปที่ต้องรับผลงานไปผลิตต่อเท่ากับการเอาใจใส่ในระดับคุณภาพที่ลูกค้าภายนอกต้องการ หากพนักงานทุกคน ทำงานให้มีคุณภาพดีในทุกขั้นตอน ย่อมทำให้ผลผลิตออกมามีคุณภาพ Juran ให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหาสำคัญที่เป็นสาเหตุใหญ่แห่งความบกพร่อง และการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่เกิดจากความตระหนักของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนความร่วมมือของทุกคนในองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการผลิต ตั้งแต่กระบวนการออกแบบจนถึงการขนส่ง และจัดจำหน่าย

ดวงรัตน์ เรืองอุไร (2563: ออนไลน์) ที่กล่าวว่าแนวคิดหลักของ Joshep M. Juran มี 4 แนวคิด ได้แก่

1. คุณภาพและต้นทุนคุณภาพ (Quality and cost ) คุณภาพหมายถึงความเหมาะสมกับประโยชน์ใช้สอยส่งผลให้คุณภาพมีความยืดหยุ่น และมีหลายระดับ ซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพของการออกแบบ คุณภาพของการทำตามมาตรฐานการใช้ได้ ความปลอดภัย และการอยู่ในสภาพดีในขณะที่ใช้ ส่วนในเรื่องต้นทุนคุณภาพนั้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ต้นทุนความล้มเหลวภายใน ต้นทุนความล้มเหลวภายนอก ต้นทุนการประเมินผลและต้นทุนการป้องกัน

2. นิสัยคุณภาพ (Quality Habit) การบริหารคุณภาพต้องมีความแน่วแน่เพื่อให้สู่การปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้น จึงสร้างนิสัยคุณภาพขึ้นในองค์กร โดยมีกระบวนการ 4



ขั้น ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายให้สมาชิกอย่างชัดเจน กำหนดแผนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจน และให้รางวัลโดยดูจากผลงาน จากแนวคิดที่ว่า การบริหารเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนานิสัยคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร ควรมีความรับผิดชอบในการบริหารคุณภาพมากกว่าพนักงาน

3. ไตรยางค์คุณภาพ (Quality trilogy) เจื่อนไขหรือองค์ประกอบ 3 ด้าน ที่จะทำให้การคุณภาพประสบความสำเร็จซึ่งคล้ายกับแนวคิดเรื่องวงล้อเดมมิ่ง จูราน แบ่งเจื่อนไขที่ทำให้การจัดการคุณภาพประสบความสำเร็จออกเป็น 3 ด้าน ใหญ่ ๆ คือ

**ด้านแรก** การวางแผนคุณภาพ แบ่งออกอีก 4 ชั้น คือ

1. รู้จักลูกค้าทั้งลูกค้าภายใน ภายนอกองค์การและความต้องการของลูกค้า
2. ต้องกล่าวถึงความต้องการของลูกค้าซ้ำแล้วซ้ำเล่า เพื่อให้องค์การหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจเสร็จแล้วก็ออกแบบให้เป็นไปตามความต้องการนั้น
3. เมื่อออกแบบเสร็จแล้วก็สร้างกระบวนการผลิต ลงมือผลิตและทำให้การผลิตให้เป็นไปอย่างถูกต้อง
4. เมื่อสร้างกระบวนการเสร็จและพิสูจน์ว่าถูกต้องแล้ว ก็ให้ถ่ายโอนความรับผิดชอบไปสู่การปฏิบัติในระดับล่างต่อไป

**ด้านที่สอง** การควบคุมคุณภาพ ระบบคุณภาพใดก็ตามเมื่อลงมือปฏิบัติจริงก็ต้องมีความเสื่อมถอย การจัดการคุณภาพจึงต้องมีการควบคุม เพื่อสืบหาความแปรปรวนและนำมาแก้ไขให้เป็นกระบวนการที่ดีอีกครั้งหนึ่ง การควบคุมนี้ต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิคในเชิงกลยุทธ์ของการจัดการคุณภาพวัตถุประสงค์เพื่อให้แน่ใจว่ากระบวนการจะเกิดผลลัพธ์ที่สามารถทำนายได้ ทำให้การบริหารงานราบรื่น และเป็นฐานที่มั่นคงสำหรับการปรับปรุงคุณภาพต่อไป

**ด้านที่สาม** การปรับปรุงคุณภาพ ขณะที่การควบคุมคุณภาพมุ่งไปที่เป้าหมายในการรักษาระดับคุณภาพที่เป็นอยู่ แต่การปรับปรุงคุณภาพจะมุ่งไปที่คุณภาพในระดับที่สูงขึ้น โดยการสร้างนิสัย ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุความก้าวหน้าในด้านคุณภาพระดับใหม่ที่ดีกว่าความก้าวหน้านี้เป็นผลมาจากการคิดและวางแผนระยะยาวโดยผู้บริหาร ในฐานะที่รับผิดชอบในการสร้างลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล

4. ลำดับขั้นความสำเร็จที่เป็นสากล (Universal Breakthrough Sequence) แนวคิดของจูรานในเรื่องนี้ เป็นกิจกรรมที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล เขาเชื่อว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกองค์การและทุกสถานการณ์จึงมีลักษณะทั่วไป แต่ จูรานเน้นว่าก่อนที่จะทำตามกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารต้องยอมรับเสียก่อนว่าความ

รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพเป็นของตนเอง สำหรับลำดับขั้นของความสำเร็จในการก้าวไปสู่คุณภาพที่เป็นสากล แบ่งออกได้ดังนี้

### 1. การพิสูจน์ถึงความจำเป็น (proof of need)

ความสำเร็จขั้นแรก คือ การพิสูจน์ถึงความจำเป็นหมายถึง การรับรู้ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น รู้ว่ามีบางอย่างผิดพลาดอยู่ในปัจจุบันที่จำเป็นต้องแก้ไขโดยเร่งด่วน ถ้าหากว่าไม่แก้ไขจะเสียหาย และความเสียหายนั้นมีมากกว่าค่าใช้จ่ายในการแก้ไขการรับรู้ที่ต้องเอาชนะความเคยชินต่อปัญหาที่กลายเป็นการยอมรับปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันไปแล้ว อาจทำโดยการชี้ให้เห็นถึงการสูญเสียที่เกิดขึ้นติดต่อกันและคิดออกมาเป็นจำนวนเงิน ซึ่งทำให้ทุกคนเข้าใจได้ง่าย โดยให้ฝ่ายสถิติหรือบัญชีเป็นผู้ชี้แจงตัวเลขสถิติต่างๆ

### 2. การระบุโครงการ (project identification)

ความสำเร็จขั้นต่อมาเป็นการระบุโครงการเจาะจงที่ทำให้เกิดการปรับปรุงขึ้นมา โครงการเป็นตัวเร่งของความสำเร็จ เพราะความสำเร็จเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและเห็นประโยชน์จริง โครงการที่ดำเนินได้ตลอดจะเป็นเครื่องหมายของการเข้าใจความสำเร็จในการปรับปรุงคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกก้าวหน้าและเป็นการสะสมประสบการณ์ซึ่งจูลานมองว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องเลือกโครงการด้วยความระมัดระวัง ควรสนใจโครงการที่มองเห็นได้และให้ประโยชน์ตอบแทนสูงก่อน อาจวิเคราะห์โครงการ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สาเหตุและผลตามหลักการวิเคราะห์ของพาเรโต (Pareto analysis) ที่มีหลักกว่าปัญหาส่วนใหญ่มาจากสาเหตุเพียงไม่กี่อย่าง ถ้าแก้ที่สาเหตุหลัก ๆ นี้ได้ก็จะเกิดการปรับปรุงคุณภาพ

3. การจัดองค์การเพื่อการปรับปรุง (organizing for improvement) ความสำเร็จขั้นต่อมาอีก เป็นการจัดองค์การโครงการ เริ่มจากความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงต่อโครงการ โดยการกำกับดูแลการริเริ่มโครงการ ให้ทิศทางและทรัพยากรที่จำเป็นแก่ทีมงานโครงการ ต่อมาเป็นการมอบหมายงานโครงการเฉพาะเจาะจงให้กับทีมงาน เมื่อมีความผูกพันเช่นนี้แล้ว ต่อไปก็เป็นการกำหนดระเบียบวิธีการในการปฏิบัติในรายละเอียดระบุเป้าหมายที่จะวัดความสำเร็จเป็นระยะ ๆ และต้องกำหนดว่าอะไรเป็นเงื่อนไขที่จะทำให้โครงการสำเร็จ

### 4. การเดินทางออกไปวินิจฉัย (diagnostic journey)

ต่อมาก็เป็นช่วงของการเดินทางออกไปเพื่อทำการวินิจฉัยหมายถึง ทีมโครงการออกไปสำรวจปัญหา โดยไต่ย้อนจากอาการขึ้นไปสู่สาเหตุหลักของปัญหา ทีมโครงการต้องสังเกตอาการของปัญหาจากสาเหตุต่าง ๆ มีทั้งสาเหตุที่เป็นระบบ (systematic causes) สาเหตุเชิงสุ่ม (random causes) หรือสาเหตุที่เจาะจง (purposeful) หรือความยุ่งยากที่เกิดโดยเจตนา (willful disruption) ต่อมาก็แยกออกมาว่าอะไรเป็นสาเหตุที่พนักงานผู้ปฏิบัติหรือผู้บริการสามารถควบคุมได้

### 5. การลงมือแก้ไข (remedial action) ต่อมาทีม

โครงการก็จะลงมือเปลี่ยนแปลง เพื่อแก้ที่สาเหตุของปัญหาคุณภาพต่าง ๆ ดังกล่าว ในลำดับแรกสุด ทีมต้องกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาขึ้นมาเสียก่อนและเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด หลังจากนั้นก็จะลงมือทำตามทางเลือกนั้น ขณะที่ลงมือแก้ปัญหาทีมต้องช่วยกันคิดว่า จะมีโครงการใดอีกบ้างที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่ ๆ ซ้ำอีก กระบวนการแก้ไขปัญหาทั้งหมดนี้ ต้องมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่กัน เพื่อให้เข้าใจหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปรับปรุงคุณภาพ โดยกระจำง วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น คือ การใช้ภาษาและคำพูดที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน การลงมือแก้ไขรวมไปถึงการแบ่งความรับผิดชอบในการปฏิบัติการเริ่มทดสอบและตรวจคุณภาพ ซึ่งตรงนี้ก็จะเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่จู่จันเห็นต่างจากเดิมมิ่ง เพราะจู่จันเห็นว่าการตรวจคุณภาพเป็นความชั่วร้ายที่จำเป็น (necessary evil) ขณะที่เดิมมิ่งไม่เห็นด้วยกับวิธีการตรวจคุณภาพเลย ข้อสำคัญนั้นจู่จันเห็นว่าการลงมือแก้ไขปัญหา ต้องแยกปัญหาสำคัญ ๆ 2-3 อย่าง (vital few problems) ออกจากปัญหาเล็กน้อยแต่มีจำนวนมาก (the trivial many)

### 6. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change)

การเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพมักเกิดการต่อต้านเสมอ ๆ ตามปกติแล้ว การต่อต้านมีแรงผลักดันมาจากปัจจัยทางสังคมหรือวัฒนธรรมแต่บางทีการกลัวสิ่งที่ไม่รู้จักก็เป็นเหตุผลง่าย ๆ ที่ทำให้คนไม่สบายใจ ผู้บริหารควรคาดการณ์ถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเอาไว้ก่อน และแก้ปัญหาโดยการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง คนที่ได้เข้ามาทำงานในโครงการมักยอมรับผลลัพธ์ของโครงการ และเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของผู้บริหารต้องอาศัยเวลาในการเอาชนะการเปลี่ยนแปลง เพราะคนส่วนมากยอมรับการเปลี่ยนแปลง ก็ต่อเมื่อเวลาผ่านไป

### 7. การรักษาระดับความก้าวหน้า (holding onto gains)

การเอาชนะการต่อต้านและการนำไปสู่ความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเผชิญกับปัญหาอันสุดท้าย คือ การหวนคืนไปสู่การปฏิบัติและวิธีการแบบเก่าที่ด้อยกว่า ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์จากกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดก็ต่อเมื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และทำให้คุณภาพอยู่ในระดับสูงอยู่อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการทำงานประจำเป็นแบบใหม่ โดยกำหนดมาตรฐานใหม่ ๆ เพิ่มการฝึกอบรมและพัฒนา จัดให้มีระบบการควบคุมที่สามารถส่งสัญญาณเตือนได้ตั้งแต่เนิ่น ๆ ใช้เทคนิคทางสถิติ การใช้วงจรย้อนกลับ การใช้ระบบข้อมูลและกฎเกณฑ์สำหรับการตัดสินใจ หลังจากที่ได้กำหนดมาตรฐานคุณภาพใหม่ขึ้นมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องเตรียมทำตามลำดับขั้นเหล่านี้ซ้ำอีก เพื่อให้บรรลุความสำเร็จทางด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

### 4.3.3 แนวคิดของ William Edwards Deming

วรรณคดี เนินพรหม (2554: 10 – 11) สรุปแนวคิด Deming ที่เป็นคนผลักดันให้ผู้บริหารญี่ปุ่นยอมรับในแนวคิดในการบริหารคุณภาพ เขามองว่าการบริหารคุณภาพเป็นกิจกรรมขององค์กรทั้งหมด ไม่ใช่แค่งานตรวจคุณภาพตามที่กำหนดหรืองานของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประกันคุณภาพและระบุว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร เขาเสนอว่า คุณภาพจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการแข่งขัน คุณภาพทำให้องค์กร อยู่รอดในระยะยาว โดยมองคุณภาพในแง่ของการออกแบบ การลงมือทำการขาย และการให้บริการสนับสนุนการวัดระดับคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติวัดผลผลิตโดยตรง เป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพ ก็คือการลดความแปรปรวนของกระบวนการผลิต เขาเชื่อว่าพนักงานทุกคนควรรู้เทคนิคทางสถิติ เพราะความรับผิดชอบต่อคุณภาพในการบริหารและปรับปรุงคุณภาพเป็นของทุกคน

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 89) ได้สรุปแนวคิดในการจัดการคุณภาพที่เด่นของเดมมิง ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ (14 points for management) ทฤษฎีความแปรปรวน (Theory of variance) โรคและบาปที่ร้ายแรง (Deadly diseases and sins) และบทบาทของผู้บริหาร (Roles of management)

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และคนอื่น ๆ (2546: 72-75) ระบุว่า คุณภาพเป็นความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ และการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคน ดังนั้นหากผู้บริหารมีความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ในการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานระดับสากล และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานบริหาร ย่อมส่งผลต่อการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลให้มีประสิทธิภาพสูงและได้นำเสนอหลักการไว้ดังนี้

1. หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ โดย Deming ได้เสนอหลักการจัดการคุณภาพ ไว้ 14 ข้อ ดังนี้

1.1 สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทน และไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

1.2 ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ ๆ (Adopt the new philosophy) ที่เปลี่ยนแปลง และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง “วัฒนธรรมคุณภาพ และการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง” ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์กร

1.3 ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease dependence on mass inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น มุ่งเน้นการตรวจสอบเพื่อหาทางปรับปรุงและควรตรวจสอบในทุกขั้นตอน

1.4 ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the practice of awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) โดยใช้วงล้อ PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์กรให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

1.6 ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ และใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ เพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่การดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

1.7 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจ ในการกระทำของตนและกลุ่ม

1.8 กำจัดความกลัวให้หมดไป (Driver out fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์กรคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้าถาม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

1.9 ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ (Break down barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

1.10 ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate slogans, exhortations, arbitrary targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ซึ่งทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.11 ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate numerical quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.12 ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove barriers to pride of workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตนซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.13 การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

1.14 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take action to accomplish the transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหาเล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และผลักดันการดำเนินงานด้านคุณภาพ โดยเป็นผู้นำต้นแบบ และผู้สนับสนุนการดำเนินงานคุณภาพอย่างสมบูรณ์

## 2. ทฤษฎีความแปรปรวน

Deming มองว่า ความแปรปรวนที่เบี่ยงเบนจากมาตรฐานเป็นที่มาของปัญหาสำคัญขององค์การความแปรปรวนเป็นเหตุให้ทำงานไม่ได้ ทำให้สถานการณ์ไม่แน่นอน ขณะเดียวกันก็ลดความสามารถในการควบคุมลง การจัดการคุณภาพทั้งองค์การถือว่าเป็นภาระของผู้บริหารที่ต้องค้นหาสาเหตุที่มาของความแปรปรวนและกำจัดออกไป ด้วยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ความแปรปรวนมาได้จากหลายแหล่ง กิจกรรมภายในระบบปฏิบัติการอาจทำให้มาตรฐานงานผิดพลาด เช่น ความแปรปรวนที่เกิดขึ้นในกิจกรรมของฝ่ายตลาด วิศวกรรม จัดซื้อ และบัญชี ความแปรปรวนแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความแปรปรวนที่ควบคุมได้ (Controlled variance) และความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ (Uncontrolled variance) ซึ่งหมายถึงความแปรปรวนที่พนักงานสามารถแก้ไขได้กับแก้ไขไม่ได้ตามลำดับ สาเหตุที่แก้ไขไม่ได้นั้น เป็นเพราะเป็นปัญหาที่เกิดจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของพนักงานตามหลักแล้วผู้บริหารต้องเข้าไปช่วยพนักงานจัดการแก้ไขปัญหาความแปรปรวนที่ควบคุมไม่ได้ก่อน เสร็จแล้วจึงค่อยลงมือแก้ไขปัญหาที่ควบคุมได้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่มีสาเหตุร่วมกัน (Common causes) จึงสามารถแก้ไขได้โดยการออกแบบกระบวนการหรือระบบใหม่ ส่วนที่เหลือนอกนั้นเป็นปัญหาส่วนน้อยที่เป็นปัญหาเฉพาะ (Special sources) ต้องแก้ไขเป็นเรื่อง ๆ เช่น ปัญหาที่เกิดจากการขาดความรู้ ทักษะ การไม่มาทำงานของพนักงาน การนำเอาวัตถุดิบที่ไม่มีคุณภาพมาใช้ ฉะนั้น ภาระที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารในการจัดการคุณภาพ ก็คือ การขจัดความแปรปรวน เดมมิ่ง กล่าวว่า "ถ้าจะต้องพูดสั้น ๆ กับผู้บริหาร ข้าพเจ้าจะพูดว่าทั้งหมดที่จะทำก็คือการลดความแปรปรวน" เดมมิ่งยังกล่าวอีกว่า "ปัญหาคุณภาพ

ส่วนใหญ่เป็นปัญหาการบริหาร แต่นอกจากจะจัดกระบวนการและระบบใหม่ให้ดีขึ้นแล้วควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย”

### 3. โรคและบาปที่ร้ายแรง

Deming กล่าวว่า การทำตามหลักการจัดการคุณภาพ 14 ประเด้นั้นอาจทำให้ผู้บริหารยากลำบาก อุปสรรคในตอนเริ่มต้นซึ่งผู้บริหารควรหลีกเลี่ยง เพราะเป็น"การกระทำที่เลวร้าย (Bad practices)" หรือ "โรคและบาปที่ร้ายแรง" มีดังต่อไปนี้

3.1 การขาดความสม่ำเสมอ (Lack of constancy) ผู้บริหารได้พูดว่าจะมีการจัดการคุณภาพแล้วก็ต้องผูกพันตามนั้น จะยอมให้เกิดความเบี่ยงเบนขึ้นไม่ได้ การขาดความสม่ำเสมอหมายความว่า ผู้บริหารไม่สามารถสร้างวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพที่ต่อเนื่อง รวมถึงผู้บริหารที่ดีแต่พูด แต่ทำไม่ได้เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ในการปฏิบัติที่กดดัน ส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากผู้บริหารไม่ได้มีความตั้งใจที่จะปรับปรุงคุณภาพจริง ๆ

3.2 การให้ความสำคัญกับกำไรในระยะสั้น (Concentration on short term profits) การมุ่งกำไรในระยะสั้นจะส่งผลเสีย เพราะทำให้เกิดการคิดและทำในระยะสั้นตามไปด้วย

3.3 การเน้นที่การประเมินผลงานมากเกินไป (Overreliance on performance appraisals) การประเมินผลจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นศัตรู หวาดกลัวและคิดถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะสั้นรวมทั้งอาจทำลายการทำงานเป็นทีมและการนับถือซึ่งกันและกัน

3.4 การกระโดดข้ามงาน (Job hobbling) เกิดจากการที่ผู้บริหารเปลี่ยนตำแหน่งบ่อย ทำให้ผู้บริหารเสียเวลาเรียนรู้งานใหม่ เวลาที่เหลือที่จะปรับปรุงคุณภาพก็มีน้อยลง

3.5 การเน้นตัวเลขที่มองเห็นได้มากเกินไป (Overemphasis on visible figures) การเน้นตัวเลขที่วัดได้และจับต้องได้มากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสีย เพราะละเลยผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพซึ่งสำคัญกว่าโดยทั่วไปแล้ว ผลลัพธ์ของการจัดการคุณภาพนั้นเป็นผลลัพธ์รวมซึ่งมีทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนของเสีย อัตราการส่งของไม่ทันตามกำหนด ส่วนเชิงคุณภาพ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร เป็นต้น

### 4. บทบาทของผู้บริหาร (Roles of management)

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2554: 99) ได้สรุปแนวคิดของ Deming ที่เห็นว่าการจัดการคุณภาพที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทหลายด้าน ประการแรกสุดต้องยอมรับและผูกพันตามประเด็นหลักการจัดการ 14 ประเด็นตามที่เดมมิ่ง เสนอไว้ก่อน ต่อมาจึงเริ่มลงมือปฏิบัติโดยใช้ "วงล้อเดมมิ่ง (Deming wheel)" หรือวงจรของเดมมิ่ง (Deming cycle) ซึ่งได้นำความคิดนี้มาเผยแพร่จนเป็นที่รู้จักกัน สำหรับวงล้อนี้ แบ่งออกเป็น 4 ชั้น ได้แก่ การ

วางแผน (Plan) การทำ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการแก้ไข (Act) หรือลงมือแก้ไข (Corrective action)

สรุปได้ว่าหลักการจัดการคุณภาพของเดมมิ่ง คือ การทำให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอนในการปรับปรุงคุณภาพและใช้เทคนิคการควบคุมทางสถิติ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำและมีการจัดการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองประเด็นทั้ง 14 ประเด็น ของเดมมิ่งได้กลายเป็นแนวทางที่สำคัญในการปรับปรุงคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น

#### 4.3.4 แนวคิดของ Phillip B. Crosby

ดวงรัตน์ เรื่องอุไร (2563 : ออนไลน์) ได้สรุปแนวคิดเรื่องหลักการจัดการคุณภาพของ Crosby มีแนวคิดเรื่องหลักการจัดการคุณภาพที่สมบูรณ์ 5 ประการ (Five absolutes of quality management) คือ

1. คุณภาพ หมายถึง การทำตามมาตรฐาน ไม่ใช่ความโก้เก๋ (Quality means conformance, not elegance)
2. ไม่มีปัญหาอะไรสำคัญเท่ากับปัญหาคุณภาพ (There is no such thing as a quality)
3. ทำได้ถูกกว่าเสมอ ถ้าหากทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (It is always cheaper to do the job right the first time)
4. ตัวชี้วัดผลงาน คือ ต้นทุนคุณภาพ (The performance indicator is the cost of quality)
5. มาตรฐานของผลงาน คือ ของเสียเป็นศูนย์ (The performance standard is zero defects)

พิชญ วระแสน (2555: 17-22) ได้สรุปแนวทางการจัดโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพ 14 ขั้นตอนของ Crosby มีดังนี้

ขั้นที่ 1 ให้ผู้บริหารมีความผูกพันต่อการจัดการคุณภาพอย่างชัดเจน (Make clear management's commitment to quality) วิธีการก็คือ เขียนออกมาเป็นนโยบายให้ชัดให้มีลักษณะเป็นคำมั่นสัญญามากกว่าจะเป็นข้อความสั้น ๆ

ขั้นที่ 2 จัดตั้งทีมปรับปรุงคุณภาพโดยให้มีตัวแทนมาจากแต่ละฝ่าย (Set up quality improvement teams with representatives from each department) ซึ่งมีความรับผิดชอบของทีม ดังต่อไปนี้

1. จัดวางโปรแกรมการปรับปรุงคุณภาพทั้งหมด



2. เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย เมื่อมาอยู่ในทีม
3. เป็นตัวแทนของทีมเวลาที่ไปอยู่ที่ฝ่าย
4. นำเอาการตัดสินใจของทีมไปปฏิบัติในฝ่าย
5. คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพ

ขั้นที่ 3 กำหนดให้มีการวัดคุณภาพเพื่อแสดงปัญหาที่เป็นอยู่ หรือ เป็นปัญหาที่อาจเกิดได้ในอนาคต (Set in place quality measurement to provide a display of current and potential nonconformance problems) การวัด ควร จะ ให้ เป็น ไป ตาม วัตถุประสงค์และสะดวกต่อการปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 4 กำหนดต้นทุนคุณภาพและอธิบายวิธีการใช้ต้นทุนคุณภาพ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดการ (Determine the cost of quality and explain how to use it as a management tool) ครอสบีเห็นว่า ต้นทุนคุณภาพควรมีไม่เกินร้อยละ 2.5 ของ ยอดขายและวิธีลดต้นทุนคุณภาพ ที่ดีที่สุด คือ การป้องกันไว้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 5 ยกกระดับการตระหนักถึงระดับคุณภาพ และความห่วงใย ส่วนตัวต่อชื่อเสียงคุณภาพของบริษัทให้เกิดกับพนักงานทุกคน (Raise the level of quality awareness and the personal concern for the company's quality reputation for all employees)

ขั้นที่ 6 ลงมือแก้ปัญหาตามที่ยกมาในขั้นก่อน ๆ (Take corrective action on the problems raised in the previous steps) ครอสบีเสนอแนะให้แบ่ง ทีมแก้ปัญหาออกเป็น 4 ระดับ ให้ผู้บริหารทีมในแต่ละระดับประชุมกันเป็นประจำเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาสำคัญ ๆ ตามที่จัดลำดับเอาไว้

ขั้นที่ 7 วางแผนจัดโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ (Plan a zero defects programmer) ให้จัดทำตามขั้นตอนดังนี้

1. แจ้งข่าวสารแก่หัวหน้างานทุกคนให้ทั่วถึงว่า กำลังมี การจัดทำโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์
2. กำหนดว่าต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง และให้ความ มั่นใจแก่ทุกคนในเรื่องความมั่นคงในการทำงาน
3. เลือกวิธีการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดกับวัฒนธรรม องค์การ
4. ชี้แจงหน้าที่จะทำเพื่อให้โปรแกรมสำเร็จ
5. ออกแบบวิธีการที่จะสร้างการยอมรับเพื่อให้เกิดการ ปรับปรุงคุณภาพ

6. จัดทำตารางกำหนดการในรายละเอียดและชักชวนให้กับคนที่ จะเข้ามารับผิดชอบ

7. ระบุวิธีการกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดความผิดพลาดและจัดทำแผนปฏิบัติแก่ความคิดของโปรแกรมของเสียเป็นศูนย์ คือ ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก และปัญหาที่ใหญ่ที่สุดมากกว่าการไม่ตั้งใจมากกว่าการไม่รู้

ขั้นที่ 8 ฝึกอบรมหัวหน้างานอย่างเข้มข้น เพื่อให้สามารถทำงานในส่วนที่รับผิดชอบตามกระบวนการปรับปรุงคุณภาพได้สำเร็จ (Train supervisors actively to carry out their part in the total quality Improvement process)

ขั้นที่ 9 จัดงานวันของเสียเป็นศูนย์ (Hold a zero defects day)

ขั้นที่ 10 กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพ (Goal setting and encouraging individuals and groups to set improvement goals)

ขั้นที่ 11 กระตุ้นให้พนักงานแจ้งปัญหาการปรับปรุงคุณภาพที่เขาสอบแก่ผู้บริหารเพื่อให้เกิดการรณรงค์แก้สาเหตุที่ผิดพลาดให้ได้ตามจุดมุ่งหมาย (Encourages employees to communicate to management the difficulties they have in achieving their improvement goals in the error-cause removal campaign)

ขั้นที่ 12 ทำให้ทุกคนที่เข้าร่วมโปรแกรมยอมรับและเกิดความซาบซึ้ง (Recognize and appreciate all those who participate in the program)

ขั้นที่ 13 จัดตั้งกลุ่มที่ปรึกษาคุณภาพเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นประจำ (Establish quality councils to communicate on a regular basis)

ขั้นที่ 14 จัดทำโปรแกรมแบบเดิมซ้ำอีก (Do it all over again)

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการของการบริหารคุณภาพ พบว่า นักคิดแต่ละคนมีแนวคิดในเรื่องคุณภาพ และการบริหารคุณภาพที่แตกต่างกัน แต่ถ้ามองในจุดร่วมของแนวคิด คือ แนวคิด และหลักการบริหารจะมุ่งเน้นในความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักในแนวทางการปฏิบัติ มุ่งเน้นที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการบริหารคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง หลักการแนวคิดด้านบริหารคุณภาพ จึงเป็นแนวทางที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพในโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลกำไร แต่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับความพึงพอใจของลูกค้าและความคาดหวัง ความต้องการของผู้ใช้บริการ คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยนำแนวคิดของการบริหารคุณภาพมาเป็นหลักการ แนวคิด วิธีการการบริหารคุณภาพ ตลอดจนการกำหนดบทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการ

บริหารคุณภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อไป

#### 4.4 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงาน กล่าวถึงแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรไว้ดังนี้

##### 4.4.1 ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

ได้มีนักวิชาการหลายท่านและหน่วยงาน กล่าวถึงความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management) ไว้ดังนี้

บราว, ยอร์ท , อดัมย์ และแรนนี่ (Brounds, Yorks, Adams, & Ranney. 1994: 6) ให้ความหมายของคำว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ว่าเป็นการจัดให้มีการบริหารคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุก ๆ ส่วนขององค์กร เพื่อให้สามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งภายนอกและภายในองค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งหมายถึงจะต้องมีการรับฟังความต้องการ และสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการอยู่เสมอ

Feigenbaum (1951: 6; อ้างถึงใน ช่วงโชติ พันธุเวช. 2552 : 36) ได้นิยามว่าการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นการบูรณาการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ การธำรงรักษาคุณภาพ และการปรับปรุงคุณภาพที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากความพยายามของทุกฝ่ายในองค์กร

สิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์ (2552: 36) ได้สรุปว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบการทำงานที่เป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่สมาชิกทุกคนต่างให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งที่จะตอบสนองความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร

อนันต์ เตียวต้อย (2552: 33) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรว่าเป็นปรัชญา หลักการ กระบวนการบริหารที่มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการได้ประสิทธิภาพของการจัดองค์กรในระบบนี้ขึ้นอยู่กับที่ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายในการบริหารระบบคุณภาพการสร้าง ความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้แนวความคิดเชิงระบบของการจัดการและระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

#### 4.4.2 หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

นักวิชาการและนักบริหารคุณภาพทั้งองค์การได้ให้หลักการแนวคิดของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ดังนี้

โมลิน่าและคณะ (Molina et al. 2007: 682 – 701) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นปรัชญาการบริหารจัดการที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้า อย่างเป็นรูปธรรม โดยการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีพื้นฐานที่สำคัญ โดยเชื่อว่า องค์กรที่ให้การสนับสนุนพนักงานทุกคนให้มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบแนวคิดใหม่และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมโยงไปสู่การสร้างสรรค์และการจัดการองค์ความรู้ เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม

Abrunhose, & Moura (2007; อ้างถึงใน ปฐวิกร พลอยประเสริฐ. 2552 : 12–13) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีส่วนประกอบสำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ลูกค้านั้นเป็นจุดเริ่มต้นของ ปรัชญาการบริหาร TQM ความพึงพอใจของลูกค้ามีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาทั้งลูกค้าภายในและภายนอกองค์กรที่มีการบริหาร TQM ต้องมีประสานงานติดต่อกับลูกค้าสม่ำเสมอ และมีระบบกลไกติดตามความคาดหวังของลูกค้า และมีตัวชี้วัดแสดงความพึงพอใจของลูกค้า

2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Involvement of employees) TQM ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพราะการดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะสามารถเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยพนักงานขององค์กรร่วมมือร่วมใจ เสียสละเวลา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัว

3. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continual improvement) การนำ TQM มาประยุกต์ใช้เพื่อต้องการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่จะสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร มีแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลา และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาจากการเรียนรู้ข้อบกพร่องในอดีต ซึ่งการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง จะวางอยู่บนพื้นฐานในการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทั้งลูกค้าภายใน และภายนอกและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

เดมมิง (Deming, 1986 อ้างถึงใน นิรุช บัณฑิตโต, 2557: 37) ได้ให้หลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ ว่าเป็น ระบบการจัดการที่เน้นเรื่องคน เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงคนทุกคนในองค์การ ให้ความสำคัญปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ เป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์การ

ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 39 – 40) ได้กล่าวสรุปแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นคุณภาพที่มีลักษณะดังนี้

1. คุณภาพเกี่ยวกับผลผลิต การบริการ คน กระบวนการและสภาพแวดล้อม

2. คุณภาพที่เป็นสิ่งที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

3. คุณภาพเป็นงานของทุกคน

4. คุณภาพเกิดจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. คุณภาพเป็นสิ่งที่มาที่ระบบ และอยู่ในระบบ

6. คุณภาพเกิดจากการการทำงานเป็นทีม

7. คุณภาพเป็นสิ่งที่วัดและประเมินได้

8. คุณภาพเป็นการแก้ปัญหาเชิงระบบ และทั้งกระบวนการ

สรุปหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีจุดเน้นด้านคุณภาพ ซึ่งคำนึงถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก โดยในการพัฒนาให้เกิดคุณภาพ ดังที่กล่าวนั้นต้องเกิดจากการทำงานในลักษณะเป็นทีม การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของทุกคน ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญคือการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพต้องเกิดและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 4.4.3 การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสู่การปฏิบัติ

การนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ปฏิบัตินั้น ได้มีนักคิดและนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ดังนี้

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์ (2552: 114) กล่าวว่า การนำแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มาใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติต้องดำเนินการประกาศนโยบายคุณภาพ และการกำหนดระบบงานขององค์กรให้มีกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพงานเพื่อให้ได้คุณภาพของผลงานในทุกขั้นตอนของกิจกรรม และเน้นการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ปัฐวิกร พลอยประเสริฐ (2552: 13 – 27) ได้ศึกษาและสรุปวิธีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM practices) ได้ 6 ประการ

1. ความเป็นผู้นำหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารชั้นสูง (Leadership or top management commitment) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรมากที่สุด ทำให้มองเห็นการสนับสนุนของผู้บริหารในการจัดเตรียมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการ

2. การวางแผนทางกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic planning) เป็นการกำหนดขอบเขตขององค์กรทั้งทางด้านข้อมูล ข่าวสารเพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์เดียวกัน กำหนดแผนงานระยะยาว และนโยบายด้านคุณภาพที่ชัดเจน

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) เป็นการนำการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ามาเป็นฐานในการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาและจัดการความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าและทราบถึงความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและสิ่งที่คาดหวังในอนาคต ซึ่งทำให้มีทิศทางในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้มากที่สุด

4. ระบบข้อมูลข่าวสารและการวิเคราะห์ (Information and analysis system) ระดับขอบเขตของข่าวสาร ข้อมูลที่รวบรวมไว้นำมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น

5. การบริหารจัดการบุคลากร (People management) เป็นการกำหนดของเขตให้กับบุคลากรขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกันและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามหลักการ รวมทั้งการกำหนดความอิสระในส่วนที่ต้องรับผิดชอบ

6. การวางแผนและบริหารจัดการด้านกระบวนการ (Process management) เป็นระดับการให้ความสำคัญของกระบวนการ การพัฒนาระดับคุณภาพให้เพิ่มขึ้น โดยมีโปรแกรมในการหาเวลาหรือทรัพยากรที่เสียไปในทุกกระบวนการภายในองค์กร

Warner, & Simone (2009: 483 – 485; อ้างถึงใน ชัจจ์ชนนต์ ธรรมจินดา. 2552: 5 – 7) ได้กล่าวถึงการนำ TQM สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยกำหนดเป้าหมาย ด้านคุณภาพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนสื่อสารให้ ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

2. เมื่อกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว ต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ และเกณฑ์การวัดคุณภาพ เพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์การวัดเทียบเคียงในการดำเนินงานเน้นบทบาทของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ในการลดต้นทุน

3. การฝึกอบรมด้านคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ควรมีความรู้ความเข้าใจในปรัชญา หลักการ และการนำแนวคิดสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการ และวิธีใช้เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการฝึกอบรมเรื่องการใช้เครื่องมือเทคนิคการควบคุมเชิงสถิติ การใช้ซีกซ์ ซิกม่า การแก้ปัญหา และการเสริมสร้างทีมงาน

4. การใช้รางวัล การยกย่องชมเชย และการเฉลิมฉลอง เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับการให้รางวัลนั้น กำหนดได้ 3 ประเภท คือ รางวัลเป็นเงินระดับบุคคล รางวัลเป็นเงินระดับทีม และรางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น การยกย่องชมเชย การประกาศ

เกียรติคุณ การเฉลิมฉลองในระดับองค์กร สามารถได้รับรางวัลเมื่อประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ

5. สำหรับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าจะยึดมั่นการใช้การบริหารทั่วทั้งองค์กร และสื่อสารการใช้การบริหาร ทั่วทั้งองค์กรนั้นว่ามีผลต่อทิศทางการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้ ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลการปฏิบัติงาน ประเด็นอื่นเพิ่มเติม ได้แก่การให้มีการกระจายไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานติดตามความก้าวหน้าในการทำงานได้ ผู้บริหารควรพิจารณาแก้ไขปัญหาดังกล่าว ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ให้เรียบร้อยเสียก่อน

สรุปได้ว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวทางการบริหารคุณภาพที่องค์กรนำมาใช้ปรับปรุงงาน ทั้งนี้ เพราะเป็นระบบที่มองภาพรวมทั้งองค์กร ลูกค้ายจะเป็นผู้กำหนดมาตรฐานหรือความต้องการ เป็นระบบที่ปรับปรุงการวางแผน การจัดองค์กร และการทำความเข้าใจในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแต่ละบุคคลในแต่ละระดับเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้มีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีแนวคิดนำการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการ องค์กรประกอบ และวิธีการปฏิบัติตามหลักของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM Practices)

#### 4.5 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร

การประเมินคุณภาพองค์กร เป็นการประเมินกระบวนการและผลการดำเนินงานของ องค์กรในภาพรวม เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารคุณภาพภายในองค์กร โดยการจัดการในทุกเรื่องเพื่อให้ได้ตามนโยบายคุณภาพ แล้วมีการตรวจสอบ วัดและประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ได้แก่ แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ (SIPPO model) การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) และการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 4.5.1 แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODLE

ช่วงโชติ พันธุ์เวช (2552: 117) ได้นำแนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร เกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ มาตรฐานการรับรองคุณภาพ และมาตรฐานการประกันคุณภาพของสำนักงาน มาตรฐานการศึกษามหาชน มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน เรียกว่า แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model ซึ่งเริ่มต้นจากกระบวนการศึกษา

วิเคราะห์ เพื่อหาความต้องการของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ลูกค้า) รวมทั้งวิเคราะห์บริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการศึกษา ข้อมูลจากการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจะนำไปสู่การออกแบบวางแผนการจัดการ และควบคุม ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนทางวิชาการ ก่อนนำเข้าสู่กระบวนการการผลิต ซึ่งคุณภาพจะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพ และผลจากการประเมินต้องมีการนำไปทบทวน เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนและนโยบายเพื่อไปปรับปรุงและพัฒนาให้มีคุณภาพต่อไป มาตรฐานใหม่ที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การจัดเก็บการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบริการในองค์กร ซึ่งแนวคิดในการจัดการศึกษา SIPPO model เป็นการจัดการศึกษาที่ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุน
3. กระบวนการจัดการเรียนการสอน
4. ผลผลิต
5. ผลลัพธ์
6. การตรวจสอบและการประเมินคุณภาพการศึกษา
7. การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

แม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model เป็นการนำเอาแนวคิดการจัดการเชิงระบบ (System management approach) มาใช้ประกอบไปด้วย 3 กระบวนการหลัก ได้แก่ SIPPO กล่าวคือ ปัจจัยป้อน กระบวนการผลิตและผลผลิต นำมาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และนำเอาวงจรการปรับปรุงคุณภาพของเดมมิงมาใช้เพื่อเน้นให้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละองค์ประกอบแม่แบบการจัดการเชิงคุณภาพ SIPPO model สามารถอธิบายได้ตามที่ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552: 75 – 77) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาความต้องการของนักเรียนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่ควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นการวิเคราะห์ตนเอง ถึงบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการจัดการศึกษา เพื่อเป็นการนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการวางแผนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การบริหาร และการควบคุมคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวของสถาบันการศึกษา

2. ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนการศึกษา เป็นภารกิจในการวางแผน ออกแบบ จัดสรร จัดการ และควบคุม ระบบปัจจัยป้อนหรือระบบสนับสนุนทางวิชาการ ที่จะนำส่งสู่



กระบวนการผลิต เพื่อให้มีคุณภาพ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีมาตรฐาน มีความพร้อม และเพียงพอที่จะทำให้พัฒนาการศึกษาในระบบ ให้มีคุณภาพ และเป็นไปตามความคาดหวังของสังคม

3. กระบวนการผลิต ซึ่งหมายถึงการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การพัฒนา นักเรียนนักศึกษา และการให้บริการวิชาการ ที่นำไปสู่การสร้างผลผลิต และให้บริการทางการศึกษา

4. ผลผลิต ได้แก่ผลผลิตทางการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลงานวิจัย ผลการพัฒนาการเรียน และผลของการให้บริการวิชาการ ผลผลิตจะมีคุณภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับการกำกับ ควบคุมและการเอาใจใส่ดูแลในกระบวนการผลิต

5. ผลลัพธ์ หมายถึงความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการ หรือผู้ใช้บัณฑิต ที่ได้มาจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว เป็นผู้ตัดสินใจ และประเมินว่าผลผลิต และการให้บริการของโรงเรียนได้มีคุณภาพตามความต้องการหรือข้อกำหนด หรือสิ่งที่คาดหวังหรือไม่

6. กระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาเพื่อทำการตรวจสอบและติดตามประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการตามองค์ประกอบของแม่แบบ SIPPO มีความจำเป็นที่ทุกระดับ ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างเป็นระยะสม่ำเสมอเพื่อที่จะได้พบข้อบกพร่อง จุดเด่น จุดด้อยของการปฏิบัติงาน

7. กระบวนการวิเคราะห์สารสนเทศและการจัดการความรู้ หลังจากการดำเนินงานตามแม่แบบ SIPPO แล้วจะต้องทำการวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่ามีการพัฒนาคุณภาพและมีความก้าวหน้าของแต่ละกระบวนการมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเกิดเป็นความรู้ สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรหรือหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่การสั่งสม จัดเก็บ ให้บริการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรความรู้และจะก้าวไปสู่ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรในที่สุด

8. การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศที่ได้จากการวัดตรวจสอบ และการประเมินคุณภาพในแต่ละกระบวนการของ SIPPO จะพบจุดอ่อน และจุดแข็งที่นำไปสู่การวางแผน และการกำหนดนโยบายในปีต่อ ๆ ไปที่จะนำสู่การปรับปรุงคุณภาพในแต่ละองค์ประกอบของ SIPPO ตามวงจร PDCA และทำอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ในที่สุดจะนำพาองค์กรให้สามารถจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า การดำเนินการตามแม่แบบการจัดการศึกษา SIPPO model มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ อันได้แก่ กระบวนการศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการ และบริบทที่มีผลต่อการจัดการศึกษา กระบวนการออกแบบการศึกษา กระบวนการผลิต และกระบวนการตรวจสอบ และการประเมินการจัดการศึกษา เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ปัจจัยป้อนและระบบสนับสนุนการศึกษา, กระบวนการ

ผลิต, ผลผลิต, ผลลัพธ์, กระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ, กระบวนการวิเคราะห์สารสนเทศ และการจัดการความรู้ และการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

#### 4.5.2 แนวคิดการประเมิน Balanced Scorecard (BSC)

ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก (2551: ออนไลน์) ได้กล่าวว่า Balanced scorecard (BSC) หรืออาจเรียกว่า การประเมินแบบสมดุลเป็นระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่สำคัญการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญและเป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่และได้รับความนิยมทั่วโลกถูกพัฒนาขึ้นในปี 1990 โดย Dr. Robert Kaplan & David Norton เพื่อให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูได้จากการวัดค่าได้จากทุกมุมมองเพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว

โรเบิร์ต เอส แคปแลน และ เดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan and David P. Norton. 1996) กล่าวว่า Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 4 ด้าน ที่ประกอบไปด้วย มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองเหล่านี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงทั้งในแต่ละมุมมอง จะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ส่งผลต่อกัน ทำให้สามารถประเมินผลด้วยภาพ และแสดงเหตุและผลได้ง่าย

พสุ เดชะรินทร์ (2548: 108) กล่าวว่า การประเมินแบบสมดุล (Balanced scorecard) มีมุมมองเพื่อการพิจารณา 4 ด้านได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เป็นเรื่องของ การพิจารณาเน้นด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพการผลิตที่มีมูลค่าสูงแต่การลงทุนไม่มาก และมีการสูญเสียในกระบวนการผลิต การติดต่อแหล่งเงินทุนที่มีดอกเบี้ยต่ำ รวมทั้งการได้กำไรเพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) เป็นการพิจารณาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าของบริษัท ความพึงพอใจของลูกค้า ความเชื่อมั่นของลูกค้าในคุณภาพสินค้าหรือบริการที่เสนอ การให้บริการหลังการขาย ภาพลักษณ์ขององค์กร การทำสำรวจวิจัยการตลาด การทำเครือข่ายลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการธุรกิจภายใน (Internal business perspective) เป็นการมองด้านกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้า หรือการบริหารภายในองค์กรเอง รวมทั้ง การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนสั้นไม่ยุ่งยาก การประสานงานและการสื่อสารภายในชัดเจนใช้เวลาไม่มาก ใช้ระบบเครื่องจักร เครื่องมือ เทคโนโลยีทันสมัย การผลิตสินค้าและบริการมีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective) เป็นเรื่องของ การให้ความรู้ในเรื่องของการผลิตการพัฒนาส่วนที่เกี่ยวข้องงานวิจัย การฝึกอบรม การฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องและจำเป็น การรับฟังข้อเสนอแนะ การพัฒนาขวัญและกำลังใจของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และการจัดหาระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการสื่อสารภายในและมีการเชื่อมโยง เครือข่ายกับแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนศักยภาพของพนักงานขององค์กรและหน่วยงานสาขา

อีกทั้ง พสุ เดชะรินทร์ (2545; อ้างถึงใน สมกิต บุญยะโพธิ์. 2555: 112 – 113) ได้สรุปว่า มุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มียอดประกอบย่อย 4 เรื่อง ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรต้องการดำเนินการให้ ประสบความสำเร็จ

2. ตัวชี้วัดหรือเครื่องชี้บ่งความสำเร็จ (Measures หรือ KPIs – Key performance indicators) เป็นเครื่องมือเพื่อบ่งบอกว่า องค์กรหรือบริษัทดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3. เป้าหมาย (Targets) ส่วนใหญ่ควรจะเป็นตัวเลข หรือเป็นจำนวนเชิงปริมาณที่สามารถวัดได้ประเมินได้

4. แผนงานโครงการแนวคิดใหม่ (Initiatives) หรือกิจกรรมที่จัดทำขึ้นหรือจะจัดทำขึ้นตามกรอบของมุมมองแต่ละด้าน

นอกจากนี้ กฤษณี มหาวิรุฬห์ (2546: 28 – 33) กล่าวว่ามุมมองทั้ง 4 ด้าน ต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรวมทั้งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทหรือองค์กรที่เป็นกรอบก่อนดำเนินงานในภาพรวม นอกจากองค์ประกอบทั้ง 4 แล้ว ในทางปฏิบัติมักจะเพิ่ม อีก 1 องค์ประกอบ คือ ข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัว การหาข้อมูลในปัจจุบันจะเป็นตัวช่วยในการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวให้มีความชัดเจนมากขึ้น

ขั้นตอนในการจัดทำ Balanced scorecard ในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์. 2546: 47) มีขั้นตอนที่สำคัญประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะพื้นฐานขององค์กร
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้บริหาร
3. การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการจะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ
4. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) และวัตถุประสงค์ (Objective) ในมุมมองด้านต่าง ๆ โดยเรียงลำดับความสำคัญ เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โดยมุมมองต่าง ๆ จะประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and growth perspective)
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ในลักษณะของเหตุและผล (Cause and effect relationship) เพื่อสร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy map)
6. การกำหนดตัวชี้วัด (Key performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ
7. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan)

#### **การใช้แนวคิด BSC ในการประเมินองค์กรสถานศึกษา**

การประเมินมีความจำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชน จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินองค์กร เพื่อที่จะนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาตรวจสอบว่าองค์กรสามารถดำเนินการได้ตรงตามเป้า (Target) ที่กำหนดไว้เพียงใด การได้ข้อมูลสารสนเทศจากการประเมิน จะทำให้องค์กรทราบจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง และนำมาปรับใช้ได้ตรงประเด็น ทำให้องค์กรพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในด้านการศึกษา มีองค์กรทางการศึกษาหลายองค์กร นำหลัก Balance scorecard มาใช้ในการประเมินแต่ละองค์กรได้ปรับเปลี่ยนชื่อมุมมองต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง แต่จะอยู่ภายใต้กรอบแนวคิดตามรูปแบบเดิมที่แคปแลน ได้พัฒนาขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการศึกษาของประเทศได้มีการนำแนวคิด Balance scorecard มาใช้โดยได้แบ่งมุมมอง (Perspective) ด้านการจัดการศึกษา ออกเป็น 4 มุมมองซึ่ง วีระเดช เชื้อนาม (2547: 28 – 29) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. มุมมองด้านนักเรียน (Student) โดยเน้นที่โอกาสการได้รับ บริการการศึกษาจบหลักสูตร คุณภาพตามหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process) โดยเน้น ด้านรูปแบบการจัดการศึกษา เครือข่ายที่เข้าร่วมการพัฒนาหลักสูตร การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
3. มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต (Learning and growth) โดยเน้นความสามารถของบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพ ระบบ ICT เพื่อการบริหาร วัฒนธรรมค่านิยม
4. มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร (Budget and resource) โดยเน้นด้านความเพียงพอของทรัพยากรและเหมาะสม การบริหารทรัพยากรที่มี ประสิทธิภาพ

ซึ่งในระดับหน่วยงานปฏิบัติ เช่น โรงเรียนควรที่จะนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ ในการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัดด้วย ดังนั้นหากเราจะ ประยุกต์ BSC ใช้ในสถานศึกษาก็จะสามารถเป็นกลไกช่วยให้สามารถควบคุมการทำงานเป็นไปตาม แผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และแปลจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ ภารกิจและ กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยความสำเร็จด้วยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) นั้นเอง หลักการนำ Balance scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อ ดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้านจะส่งผลถึงด้านอื่น ๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กร จะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจนและวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้านให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของ องค์กรนั้น นอกจากนี้ในการนำหลักการของ Balance scorecard มาปรับปรุง ใช้ประสิทธิภาพการ ทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กร ดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินคุณภาพองค์กร โดยใช้ Balance scorecard จะต้อง ดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้เป็นวัตถุประสงค์และการวัด โดยกำหนดกรอบประเมินเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

#### 4.5.3 แนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking

##### 4.5.3.1 ความหมายของ Benchmarking

พานี สีสกลิน (2558) กล่าวว่าในการบริหารงานคุณภาพ Benchmarking หมายถึง ต้นแบบที่มีความเก่งที่วัดหรือดีที่สุดที่ผู้อื่นใช้วัดเปรียบเทียบสมรรถนะ ความสามารถต้นแบบที่เป็น Benchmarking จะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ทำให้การวัด เทียบเคียงจะต้องมีการวัดเปรียบเทียบตลอดเวลา

พจน์ พจนพานิชย์กุล (2548: 15) ได้กล่าวว่า Benchmarking เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน (Best practice) โดยการนำองค์ความรู้ทางการบริหารจัดการองค์กรของตน และผลสำเร็จจากการดำเนินงานของกิจการหรือองค์กรของตนไปเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือกิจการอื่น เพื่อศึกษาข้อมูล และกลยุทธ์ในการบริหารงาน

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 117) กล่าวว่า Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำเอาผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

สรุปได้ว่า Benchmarking หมายถึง กระบวนการวัดและเปรียบเทียบกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าและนำผลการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตน เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพของธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

#### 4.5.3.2 วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking

ยูริชล ศรีตัญญู (2564: ออนไลน์) ได้สรุปว่า Benchmarking เป็นกระบวนการการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น ซึ่งเป็นการปฏิบัติอย่างเปิดเผยเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งการทำ Benchmarking ไม่จำเป็นต้องทำเฉพาะกับคู่แข่งเท่านั้น เราสามารถจะทำกับใครก็ได้ที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีกว่าเรา และเราต้องการที่จะเรียนรู้จากเขา วัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ได้แก่

1. สามารถทำให้องค์กรรู้จักจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง
2. สามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นได้
3. เป็นวิธีการเรียนทางลัดเพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ
4. เพื่อทราบถึงความคืบหน้าของวิธีการหรือการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 11 – 19) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ปัจจุบันมีการทำ Benchmarking ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น และได้รับการยอมรับอย่างมาก เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. เพื่อความยั่งยืนขององค์กร จากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น การที่องค์กรจะยั่งยืน จำเป็นต้องรักษาและยกระดับความสามารถของตนเอง เพื่อให้แข่งขันได้ จึงต้องมีการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. เพื่อปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด ความรวดเร็วในการปรับปรุงตนเองเป็นความได้เปรียบในการแข่งขัน Benchmarking จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นนวัตกรรมในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงปรับปรุงในระยะเวลาอันสั้นเนื่องจากการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากภายนอกองค์กร ทำให้สามารถเรียนลัดเพื่อก้าวให้ทันองค์กรอื่น ๆ จึงเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด

3. เพื่อสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตามที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: 26) กล่าวว่าบทบาทของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือการกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยน ข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลให้แก่องค์กรต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking ที่มีจุดเน้นที่การเปรียบเทียบองค์กรของตนกับคู่แข่งหรือผู้นำในอุตสาหกรรมที่มีผลงานที่เป็นเลิศ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด

4. Benchmarking ทั่วไป (Generic benchmarking ) เป็นการดำเนินงานที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการเฉพาะ (Specific Benchmarking) ที่ใช้กันอย่างทั่วไปในอุตสาหกรรมต่างๆ โดยกระบวนการต่าง ๆ อาจดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ การ Benchmarking ทั่วไปจะเป็นประโยชน์ในการบริหารและพัฒนากระบวนการต่างของธุรกิจให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอโดยไม่จำกัดกรอบความคิดในอุตสาหกรรมที่ทำให้หลงนึกไปว่ารูปแบบการดำเนินงานและการให้บริการลูกค้าของตนเองดีที่สุดแล้ว

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2545: 14 – 18) ได้แบ่งการทำ Benchmark ออกเป็น 2 ประเภท ที่มีความชัดเจนและครอบคลุมประเภทของ Benchmarking ได้อย่างเหมาะสมครบถ้วน ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking ซึ่งแบ่งโดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmark ว่ามีความต้องการที่เราจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่น ในเรื่องอะไร โดยจะครอบคลุมในด้าน

1.1 Performance benchmarking หรือ Result benchmarking โดยการเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงาน หรือตัวชี้วัดระหว่างเราและคู่แข่งเปรียบเทียบเพื่อดูความสามารถในการปฏิบัติของกิจกรรมหรือผลลัพธ์การทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร

1.2 Process benchmarking เป็นการนำ Benchmark โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของเราซึ่งเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด

1.3 Product Benchmarking หรือ Customer satisfaction Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าว่าลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด

ในสินค้าลักษณะใด Strategy benchmarking เป็นการนำ Benchmark ที่ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ โดยมากจะมีผลกระทบอย่างรุนแรงซึ่งอาจจะเป็นการพลิกโฉมหน้าขององค์กรไปเลย

2. แบ่งตามผู้ที่เราไปเปรียบเทียบกับอันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่แข่งของเราว่า กลุ่มที่เป็นคู่แข่งของเราคือใคร เป็นบริษัทที่อยู่ในเครือเดียวกัน บริษัทที่เป็นคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจออกไป ซึ่งครอบคลุมในด้าน

2.1 Internal benchmarking เป็นการเปรียบเทียบวัดความสามารถกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายในกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน

2.2 Competitive benchmarking เป็นการนำ Benchmark กับผู้ที่เป็นคู่แข่งของเราโดยตรง

2.3 Industry benchmarking เป็นการเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่ผู้ที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง

2.4 Generic benchmarking หรือ Functional benchmarking โดยมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best practices) จริง ๆ ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด ซึ่งในทางปฏิบัตินั้นทำได้ค่อนข้างยาก

จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายท่าน เป็นที่พบว่าการทำ Benchmark มีหลายประเภท ซึ่งพอสรุปได้ว่า ผู้ที่ต้องการจะนำ Benchmark ไปใช้จะต้องตัดสินใจเลือกปฏิบัติให้เหมาะสมกับความต้องการและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สินค้า การบริการ ทรัพยากร วัฒนธรรม และการดำเนินการด้านคุณภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันขององค์กรของตนเองด้วย

#### 4.5.4 กระบวนการทำ Benchmarking

Camp (1989; อ้างถึงใน ฌ็อง-ฌัก แอนโทนี, 2544: 58 - 62) กล่าวถึงขั้นตอนในการ Benchmark ว่าประกอบไปด้วยช่วงเวลา (Phase) ที่สำคัญ 5 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดขอบเขตพื้นที่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขต วางแผนและระดับความสำคัญในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ระบุงานหรือกระบวนการที่ต้องการทำการ Benchmarking 2) ตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะนำมาเปรียบเทียบ 3) กำหนดวิธีการและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือกระบวนการขององค์กรและธุรกิจที่นำมาเปรียบเทียบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดช่องว่างของการดำเนินงานในปัจจุบัน 2) กำหนดระดับความต้องการของการดำเนินงานในอนาคต



ระยะที่ 3 การบูรณาการ (Integration) เป็นการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ผ่านมา กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา ซึ่งต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และการวางแผนขององค์กร ตลอดจนได้รับการยอมรับจากสมาชิกที่มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) สื่อสารสร้างความเข้าใจในสิ่งที่ค้นพบจากการ Benchmarking 2) กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ระยะที่ 4 การปฏิบัติ (Action) เป็นการแปลงแนวคิดและผลการศึกษาให้เป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาตามแนวทาง Benchmarking เนื่องจากการ Benchmarking จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถวัดและประเมินได้จริง โดยที่ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้ 1) จัดทำแผนปฏิบัติการ 2) ดำเนินการติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าและปัญหาในทางปฏิบัติ 3) ปรับมาตรการในการทำ Benchmarking

ระยะที่ 5 การเติบโตเต็มที่ (Maturity) เป็นการนำ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอันสืบเนื่องมาจากการที่ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำแล้ว กล่าวคือ เมื่อผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจทำให้ธุรกิจก้าวขึ้นเป็นผู้นำในสิ่งที่ปฏิบัติ และสามารถบูรณาการ Benchmarking เข้าไปในทุกกระบวนการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการ Benchmarking ต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของ Benchmarking ในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติต้อง ศึกษาและทำความเข้าใจอย่างแท้จริง จึงจะสามารถนำไปใช้งาน ปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

#### 4.5.5 กระบวนการทำ Benchmarking ในสถานศึกษา

พจน์ พจนพานิชย์กุล (2564 : ออนไลน์) กล่าวว่าวงการบริหารทั่วไปต่างยอมรับกันว่า Benchmark เป็นขั้นตอนมาตรฐานสากลที่ทำได้โดยง่าย วงการศึกษาที่เช่นเดียวกัน สถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาและเพื่อให้การพัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐานทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านการบริหารโรงเรียน มาตรฐานด้านการเรียนการสอน และมาตรฐานด้านคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียน ครูคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องจึงควรแสวงหาเทคนิค วิธีการที่ถูกต้องมาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ตามสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่น และ Benchmark คือวิธีการหนึ่งที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาเพื่อเข้าสู่มาตรฐานที่กำหนดได้

จากการศึกษาแนวคิดในการประเมินคุณภาพองค์กรเพื่อนำสู่การประยุกต์ใช้ในการบริหารคุณภาพของสถานศึกษา พบว่า แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO model แนวคิด

การประเมิน Balanced scorecard (BSC) และแนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking มีแนวทางการประเมินที่มีมุมมองและประเด็นในการประเมินที่รอบด้าน สามารถนำมาเป็นประเด็นการประเมินดังกล่าว มาพัฒนาเพื่อนำสู่มาตรฐานและความเป็นเลิศ กล่าวคือ แม้แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO model จะมุ่งเน้นในเรื่องปัจจัยป้อน กระบวนการผลิต และผลผลิตนำมาผสมผสานกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และนำเอาวงจรการปรับปรุงคุณภาพของเดมมิ่ง มาใช้เพื่อเน้นให้ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญของการปรับปรุงการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนการ Balance scorecard มาประยุกต์ ในการทำงานโดยให้ความสำคัญต่อด้านทั้ง 4 ด้าน อย่างสมดุลและกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจนและวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักของสถานศึกษา และประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารแบบ Benchmarking โดยการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติจากผู้อื่น เป็นการนำเอาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับตนเอง หรืออาจเทียบเคียงกับมาตรฐานของสถานศึกษาที่ถูกกำหนดไว้

### 5. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยแยกเป็น รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ จากนักวิชาการและหน่วยงาน ไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2549: 18 – 19) ได้ให้คำจำกัดความ “ความเป็นเลิศของโรงเรียน” ไว้ว่า หมายถึง การพัฒนาโรงเรียนให้ได้มีมาตรฐาน โดยการปรับระบบภายในให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยอาศัยกระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ ทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของหลักสูตร ซึ่งทุกกระบวนการของการดำเนินงาน ผู้บริหารจะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย ได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน จึงสามารถพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์ (2540: 27) ที่สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์สู่ความเป็นเลิศว่าต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้

ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546: 10 – 23) ได้กล่าวไว้ว่าระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวพั้นต่อการตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจให้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลผลิตสูงขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้นและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ Sergiovanni, & et al. (1965: 175) ได้สรุปแนวคิดงานวิชาการ ประกอบด้วย 1) การตั้งปรัชญาการศึกษาขึ้นมา เพื่อปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดทำโครงการทางการศึกษาต่าง ๆ 3) การจัดให้มีการประเมินผลหลักสูตรและมีการเรียนการสอน 4) การสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และ 5) การจัดหาวัสดุสำหรับการเรียนการสอน และ Sergiovanni, and et. al. (1960: 260) ยังได้สรุปว่า งานการบริหารโรงเรียน มี 8 ประการ คือ 1) งานสัมพันธ์กับชุมชน (School community relationship) 2) งานกิจการนักเรียน (Pupil personnel) 3) งานหลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction) 4) งานบริหารบุคคล (Staff personnel) 5) งานอาคารสถานที่ (Physical facilities) 6) งานธุรการ (Business management) 7) งานพัฒนาบุคลากร (Staff development) และ 8) งานประเมินผล (Evaluation)

Webster (1968: 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของ คนทั่วไป

ส่วน “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2552: 1) ที่ได้กล่าวถึงมาตรฐานว่าเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้นกล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบ กันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยมเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้

Gregg (1994: 6) ยังกล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 4) ได้จำแนกองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

กระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา

1. โรงเรียน
2. ภารกิจหน้าของการจัดการศึกษา
3. การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ
4. การบริหารการจัดการศึกษา
5. กระบวนการบริหาร
6. ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหาร มีรายละเอียด ดังนี้

6.1 โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์การทางการศึกษา มีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ องค์ประกอบด้านภารกิจ คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ องค์ประกอบอีกด้านหนึ่ง คือ บุคลากรในโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอน และบุคลากรอื่น ๆ

6.2 ภารกิจหน้าของการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษา ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการงานตามภารกิจด้านงานบริหารทั่วไป

6.3 การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ บุคลากรในโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนของผู้สอน กระบวนการในการบริหาร การศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ มีกลยุทธ์

6.4 การบริหารการจัดการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่มีผลต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีหลักการ แนวคิดเทคนิควิธีการเพื่อบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรการบริหาร การที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารจัดการศึกษาตามภารกิจและ ทรัพยากรให้มีคุณภาพได้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร

6.5 กระบวนการบริหาร ทักษะที่จำเป็นเพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะความคิด ทักษะเชิงมนุษย์ ทักษะด้านเทคนิค และการบริหารจัดการ

6.6 ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การบริหารในการบริหารจัดการโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียน ต้องมีหลักการบริหารที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร เพื่อความอยู่รอดขององค์กรและสามารถเติบโตได้อย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นอกจากนี้ยังสามารถเป็นแบบอย่าง มีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับองค์กรอื่น ๆ ด้วย

ทั้งนี้ รูปแบบโรงเรียนความเป็นเลิศ แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศ รางวัลความเป็นเลิศ รางวัลคุณภาพ แนวคิดความเป็นเลิศ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอไว้ดังต่อไปนี้

### 5.1 รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM)

Singapore : Ministry of Ministration (2000: 28) ได้กล่าวถึงรูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) คือ รูปแบบการประเมินตนเองของโรงเรียนซึ่งได้บูรณาการรูปแบบความเป็นเลิศที่ชื่อเสียงต่าง ๆ เช่น รางวัลคุณภาพของยุโรป รางวัลคุณภาพประเทศสิงคโปร์ รางวัลคุณภาพประเทศสหรัฐอเมริกา เข้าด้วยกัน โดยโรงเรียนสามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานของตนเองโดยการเทียบเคียงการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของชาติ รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) มีจุดประสงค์ เพื่อการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียน การวัดผลประเมินผลของโรงเรียนและการเทียบเคียงกับโรงเรียนเป็นเลิศต่าง ๆ ในการจัดการศึกษาของประเทศสิงคโปร์

รูปแบบโรงเรียนเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (SEM) ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน การสรรหาบุคลากร การกำหนดนักเรียน ผลลัพธ์ของนักเรียนองค์รวม ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำค่านิยม ด้านการจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลของนักเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม
2. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ต้องร่วมกันกำหนดโครงสร้าง การวางแผนกลยุทธ์ เป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน โปร่งใส โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ด้านการจัดการบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความรู้ มีความพร้อมในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
4. ด้านทรัพยากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร วัสดุ อุปกรณ์ในการจัดการศึกษาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเพียงพอ

5. ด้านเป้าหมายนักเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้อง ออกแบบ กระบวนการจัดการศึกษา การนำไปใช้ การบริหารจัดการศึกษาและระบบการทำงานของ ครูและบุคลากรตลอดจนด้านคุณภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
6. ด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงาน ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. ด้านผลลัพธ์ของบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ต้องมีความตระหนัก ในด้านประสิทธิภาพของนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ
8. ด้านการมีส่วนร่วมและสังคม ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ด้านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม
9. ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และบุคลากร ทางการศึกษาต้องมีความตระหนัก ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนต้องมีความ ตั้งใจความร่วมมือและมีความปรารถนาดีในการจัดการศึกษามุ่งสู่ความเป็นเลิศจากทุกฝ่าย

## 5.2 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย (Australian Excellence Award : AEA)

Evans (2006: 76) ได้กล่าวถึง กรอบแนวคิดรางวัลความเป็นเลิศประเทศ ออสเตรเลีย เมื่อปี ค.ศ. 1983 ไว้ว่า กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบ แนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุก องค์กรทุกขนาด และทุกประเภท แนวคิดของ AEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการ ที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและ เป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน ให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการ จัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลความเป็นเลิศ แห่งชาติของประเทศออสเตรเลียและถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ด้วยองค์กรที่นำ กรอบแนวคิดของ AEA ไปใช้จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการ รวมทั้ง การนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งของ องค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA) เรียกว่า Australian Business Awards ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียวิสาหกิจ ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการยกระดับไปสู่ ระดับโลก และเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจ รางวัลนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากาไร โดยแบ่งตามขนาดขององค์กร

เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน, การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ ภาวะผู้นำและการสนใจลูกค้า เป็นตัวขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการ และการเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน กลยุทธ์ นโยบาย และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้และประชาชน เป็นองค์ประกอบภายในของการบริหารจัดการคุณภาพของกระบวนการผลิตและบริการจะถูกกำหนดด้วยการทำด้วยวิธีการที่ส่งผลทำให้ได้ผล ตามที่ต้องการและได้รับการพัฒนาผลผลิตทางธุรกิจจะเป็นผลของระบบการจัดการ

สรุป องค์ประกอบรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทิศทาง กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์ ความรู้และสารสนเทศ การเก็บข้อมูลและการแปลข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้ พนักงาน การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและผูกพัน ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่านวัตกรรม คุณภาพ และการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรมกระบวนการเกี่ยวกับคู่ค้าและหุ้นส่วนการจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการและคุณภาพของสินค้าและบริการ

### 5.3 รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 24 - 32) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง เป็นโครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมโรงเรียนที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษา ในโรงเรียนของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละโรงเรียน รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่โรงเรียนซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้เกณฑ์การให้รางวัล แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษาดังต่อไปนี้

การจัดการและการจัดองค์กร

#### 1. การวางแผนและการบริการ

1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในอ้อมกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียนโดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.2 แผนการพัฒนาสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่ชัดเจนและมั่นคง ในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียนครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษาและเอกสาร แผนได้ส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

## 2. การพัฒนาคณาจารย์

2.1 การประสานงานของคณาจารย์: สถานศึกษามีช่องทางการประสานงานระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจเป็นคณะ

2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์: สถานศึกษามีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนาและมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

## 3. การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ: สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4. กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

4.1 การประเมินผล: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง: สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนด้านการเรียนการสอน

## 5. หลักสูตร

5.1 การจัดการหลักสูตร การวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร: สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มี



ประโยชน์มีความต่อเนื่องและเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหลักสูตร ติดตามและการพัฒนาหลักสูตร

#### 6. การเรียนการสอนในชั้น

6.1 ยุทธวิธีการสอน: สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธี การสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูงพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และทัศนคติของนักเรียน

6.2 ทักษะการสอน: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามและมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนที่ดี มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาคณาจารย์

6.3 บรรยากาศของห้องเรียน: สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนคณาจารย์เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระเพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

#### 7. การประเมินผล

7.1 ระบบและนโยบายการประเมินผล: สถานศึกษามีระบบ และนโยบายประเมินผลที่เหมาะสมสนองตอบเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

7.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล: สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนของนักเรียนด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

#### 8. การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

8.1 วินัย การแนะแนว และการให้คำปรึกษา: สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมการพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียน

#### 9. การพัฒนาบุคลากร สังคม และวัฒนธรรม

9.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุลและครอบคลุมการพัฒนานักเรียนทุกด้าน

9.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาได้วางแผนโปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดีและเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

## 10. การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

10.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน: สถานศึกษามีแผนการสอน  
 ซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยาย  
 โปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

10.2 บริการดูแลรักษา: สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ  
 เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

## 11. การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

11.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา: สถานศึกษา  
 กำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

11.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน: สถานศึกษามีส่วนร่วม  
 ในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

## 12. บรรยากาศของสถานศึกษา

12.1 กำลังใจ: ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด  
 วิสัยทัศน์และความเชื่อมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

12.2 มนุษยสัมพันธ์: ครูมีความรักและความเอาใจใส่นักเรียน มี  
 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียน และระหว่างนักเรียนด้วยกัน  
 สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับ  
 สมาคมศิษย์เก่า

### ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์  
 ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับ  
 แผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในการพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของ  
 สถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน  
 กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ  
 สถานศึกษาแต่ละโรงจะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน  
 ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ  
 นักเรียน รายการต่อไปนี้สถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนา  
 นักเรียนทั้งหมดในภาพรวม การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม : นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัย  
 และพฤติกรรมที่ดีที่มีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมืองและ  
 หน้าที่พลเมืองให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเอง  
 ในเชิงบวก และมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่าง ๆ ของสังคม การพัฒนาทางด้านสติปัญญา : นักเรียน

สามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการการคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผลมีประวัติผลการสอบวิชาต่าง ๆ ในระดับสูง มีการพัฒนาภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทางด้านอารมณ์ : นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวกมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬาที่มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวสู่วัยผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ การพัฒนาทางด้านสังคม : นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกันทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะในความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่นมีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ : นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะ ดนตรี การละครและเต้นรำ

สรุป ราววลความเป็นเลิศของโรงเรียนประเทศฮ่องกง ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้ เกณฑ์การให้รางวัลแบ่งตามสายงานของการศึกษา

#### 5.4 แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน

แนวคิดความเป็นเลิศของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (สมกิต บุญยะโพธิ์. 2555 : 34-35) ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการค้นพบความเป็นเลิศ (In search of excellence) ซึ่งเป็นผลงานการค้นคว้าวิจัยการบริหารงานของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงของโทมัส เจ ปีเตอร์ กับโรเบิร์ต เอช วอเตอร์ แมนจูเนียร์ (Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr) ที่เปิดเผยให้เห็นคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศในเชิงวิชาการบริหาร โดยเมื่อต้นปี 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา มีความสนใจเกี่ยวกับปัญหาว่าทำอย่างไร จึงจะให้การบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ค้นหว่ากิจการธุรกิจต่าง ๆ มีกลยุทธ์อย่างไร ควรจะจัดโครงสร้างองค์กรแบบไหน แบบรวมอำนาจ กระจายอำนาจ หรือแบบผสมจึงจะทำให้การดำเนินงานสำเร็จ ดังนั้น บริษัทจึงตั้งกลุ่มทำงาน 2 กลุ่ม เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบของโครงสร้างองค์กรและการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จของธุรกิจโดยกลุ่มหนึ่งไป

ศึกษาเรื่องกลยุทธ์ อีกกลุ่มหนึ่งศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์กร กลุ่มทำงานเริ่มต้นค้นคว้าโดยไปพบปะพูดคุยกับผู้บริหารที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันดีว่ามีประสบการณ์ในการทำงานสูงมากของกิจกรรมธุรกิจทั่วโลก จากนั้นไปปรึกษากับนักทฤษฎีนักวิชาการของสถาบันการศึกษาชั้นสูงผลการศึกษาเบื้องต้น พบว่า ทั้งผู้บริหารกิจการต่าง ๆ และนักวิชาการมีความเห็นว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรต่าง ๆ ที่มีอยู่ใช้การแก้ปัญหาไม่ได้ผล และไม่เพียงแต่ไม่แก้ปัญหาแต่ยังได้ทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น กลุ่มทำงาน ได้สรุปผลการศึกษาว่า แนวคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของกิจการธุรกิจต่าง ๆ ที่มีจะให้ความสนใจเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรการที่จะมุ่งศึกษาเฉพาะเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบเล็ก ๆ องค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจการ ดังนั้น ต่อมาบริษัทแมคคินซี จึงเปลี่ยนแนวการศึกษาค้นคว้าจากเดิมขยายขอบเขตให้กว้างขวางยิ่งขึ้นใช้เวลา 2 ปี เพื่อการนี้ผลการศึกษาค้นคว้าการวิจัยชี้ให้เห็นความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ จะขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันหมดอย่างน้อย 7 ประการตามรูปแบบการบริหารความเป็นเลิศของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง (Structure) 2) กลยุทธ์ (Strategy) 3) บุคลากร (Staff) 4) รูปแบบ (Styles) 5) ระบบและวิธีการ (Systems) 6) คุณค่าร่วม (Shared values) 7) ทักษะ (Skills) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้าง (Structure)

Peters, & Waterman (1982: 10) ได้เสนอกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ดังต่อไปนี้

1. ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ใช้ในปัจจุบัน ถ้าทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ล่าช้า
2. จำนวนบุคลากรควรมีอย่างเพียงพอ สำหรับงานที่ต้องการความคล่องตัว
3. ควรปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกลาง ถ้าทำให้การทำงานล่าช้า โดยเฉพาะหัวหน้าสายงานทั้งหมด เพื่อให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง
4. ควรถ่ายโอนบุคลากรที่มีอยู่หนึ่งในสามให้ไปทำงานหลักของโรงเรียน คือ การจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการ การประชาสัมพันธ์กับผู้ปกครองและนักเรียน
5. ภายในสี่ปีควรลดผู้บริหารระดับสูงให้เหลือไม่เกินสิบคน
6. ควรยกเลิกรูปแบบโครงสร้างการแบ่งสายงานตามหน้าที่ออกไป แต่ปรับเปลี่ยนตามกระบวนการทำงานอย่างครบวงจร ตามภารกิจหน้าที่หลักของโรงเรียน คือ ด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารทั่วไป
7. ควรเน้นความเข้มแข็งของการวางแผนงาน และการพัฒนาบุคลากร งานผลิตสื่อการเรียนการสอน

8. การพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนเพื่อให้ครูพัฒนาศักยภาพในการสอนในการพัฒนาตนเองและการปลูกฝังคุณธรรมแก่นักเรียนในการบริหารจัดการโรงเรียนจะต้องมีการแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ จะจัดงานคนให้เหมาะสมกับงานในแต่ละด้านทำให้เกิดโครงสร้างของโรงเรียนขึ้น โดยความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อช่วยให้มองเห็นความสำคัญขององค์กร จึงมีการจัดระบบงาน สายงาน บังคับบัญชา การวางแผนงาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหา อุปสรรคและข้อบกพร่องในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนสอดคล้องกับแนวคิดของ Brech (1960: 10) กล่าวว่า โครงสร้างของโรงเรียนก่อให้เกิดประโยชน์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนกรอบงาน (Framework) ในการปฏิบัติงานด้านการบริหาร

2. โครงสร้างโรงเรียนเป็นเครื่องมือในการมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

3. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการประสานงานของกิจกรรมที่ช่วยกันทำงาน

4. โครงสร้างโรงเรียนช่วยในการกระตุ้นเตือนให้สมาชิกในโรงเรียนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การกิจในโรงเรียนที่ได้จัดตามโครงสร้างที่ชัดเจน มีความเกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันกับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นอย่างมากซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของโรงเรียน นอกจากนี้ Newman (1961: 17 – 18) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดโครงสร้างของโรงเรียน มีกระบวนการจัดทำดังต่อไปนี้

4.1 แบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะของโรงเรียน

4.2 จัดระบบงานในโรงเรียนให้มีการแบ่งงานทำอย่างเหมาะสม

4.3 มอบอำนาจหน้าที่ ที่อยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูโดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นการใช้กระจายอำนาจ การมอบหมายงานในโรงเรียนและความสามารถในการตรวจสอบผลงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานในโรงเรียนจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญในการปรับปรุงงานโดยเฉพาะโรงเรียนที่มีแนวโน้มจะขยายใหญ่ขึ้นและซับซ้อนยิ่งขึ้น

4.4 การพิจารณาโครงสร้างทั้งหมดของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความสมดุลในโรงเรียนอย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างของโรงเรียนที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า โครงสร้างของโรงเรียนย่อมเหมาะสมกับเวลาสถานการณ์ในขณะนั้น แต่อาจไม่เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ในอนาคต ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับปรุงโรงเรียนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันให้ได้ หาก

ผู้บริหารโรงเรียนเพิกเฉยไม่ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างของโรงเรียนให้เข้ากับสถานการณ์โรงเรียนอาจไม่สามารถอยู่รอดได้

สรุป โครงสร้างของโรงเรียนเปรียบเสมือนภาพรวม การบริหารโรงเรียนทั้งหมดทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผนการทำงานและติดตามผลการปฏิบัติงานได้ ตลอดจนจนถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน ทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. กลยุทธ์ (Strategy)

การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพยายามหาวิธีการทุกรูปแบบเพื่อให้ผู้ปกครองและผู้มารับบริการเกิดความนิยมชมชอบ เช่น การให้ความสำคัญและการเอาใจใส่นักเรียน ดูแลผู้ปกครองและผู้มารับบริการอย่างใกล้ชิด ปีเตอร์และวอร์เตอร์แมน (Peters & Waterman) ได้เสนอกกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศดังต่อไปนี้

1. ด้านการบริหาร (Service) ด้านคุณภาพ (Quality) และด้านความเชื่อถือ (Reliability) โดยยึดความเป็นเลิศในการให้บริการเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินกิจกรรมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ปล่อยหน้าที่ให้บุคลากรดำเนินการเองทั้งหมดผู้บริหารโรงเรียนต้องมีส่วนร่วมโดยตรงในการให้บริการอย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นด้านคุณภาพการพัฒนา และปรับปรุงเพื่อให้ผู้มารับบริการเกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการให้บริการของโรงเรียนมีผลให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เชื่อมั่น และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. ด้านการมองหาช่องทาง (Richman ship) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาช่องทางที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่เกิดขึ้นในอนาคตตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ก่อนคู่แข่งชั้นในบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถแยกแยะได้ และไม่มองข้ามการช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้มารับบริการ

3. การรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร (Listening to the users) โรงเรียนจะได้รับประโยชน์จากการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการได้เสมอ เพราะการใช้บริการของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ได้มาจากความคิดเห็นของผู้บริการ โดยจะให้ผู้บริการมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการให้บริการของหน่วยงาน มีการตอบสนองต่อความคิดเห็นนั้นพร้อมสรุปประเด็นต่าง ๆ เสนอต่อฝ่ายบริหารโรงเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

สรุป กลยุทธ์ที่โรงเรียนควรเลือกใช้เพื่อให้ในการดำเนินการ คือ มุ่งเน้นที่ผู้ปกครองและผู้มาใช้บริการเป็นหลัก โดยให้บริการที่ดี ปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงานตลอดเวลาสร้างความน่าเชื่อถือ และดำเนินกิจกรรมตามความคิดเห็นของผู้มารับบริการมากกว่าคู่แข่ง

### 3. บุคลากร (Staff)

Peters, & Waterman (1982: 13 – 19) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคนและบุคลากรที่ต้องการพัฒนาความเป็นเลิศ สรุปได้ดังนี้

1. การใช้ภาษา มีการใช้คำหรือประโยคที่แสดงให้เห็นถึงการยกระดับฐานะของครูและบุคลากรทางการศึกษา แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและการให้เกียรติแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา

2. มีความรู้สึกแบบครอบครัวเกี่ยวกับของโรงเรียนใหญ่ ๆ เปรียบเสมือนครอบครัวใหญ่ ๆ จึงควรมีการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน ในยามว่างจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าต่างก็เป็นสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน

3. สายการบังคับบัญชา ต้องให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชา สำหรับการตัดสินใจในเรื่องสำคัญเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ให้บุคลากรติดต่อสื่อสารกันเอง แบบไม่มีพิธีรีตองทำให้เกิดความสะดวกและคล่องตัวขึ้น

4. ความเข้าใจ โรงเรียนต้องสร้างความเข้าใจให้บุคลากรตลอดเวลาเพื่อที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระฉับกระเฉงและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น เช่น มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสามัคคี ความสนุกสนานไม่เคร่งเครียดกับการทำงาน

5. การฝึกอบรมและการพัฒนา หน่วยงานควรมีการคัดเลือกและกลั่นกรองเพื่อรับบุคลากรใหม่เข้ามาทำงานอย่างเข้มงวด ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตัวบุคลากรว่าเมื่อรับเข้ามาทำงานแล้วมีความสามารถในการทำงานและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี

6. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้รับทราบข้อมูลต่าง ๆ การแจ้งให้บุคลากรของหน่วยงานได้ทราบเป้าหมายของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้แต่ละคนสามารถนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ และเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้บุคลากรเกิดความพยายามปฏิบัติงานให้ขึ้นและเป็นการแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่หน่วยงานมีต่อบุคลากร

7. มาตรการด้านบวก การนำมาตรการด้านบวกมาใช้กับบุคลากรอย่างจริงจังเป็นสิ่งที่ใช้ได้ผลมาก เช่น การให้คะแนนประจำสัปดาห์หรือประจำเดือนแก่บุคลากรที่มีความสามารถระดับธรรมดา ซึ่งเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน แม้รางวัลที่ให้มีมูลค่าไม่มากนัก แต่การมอบรางวัลให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึงจะทำให้คนส่วนใหญ่ตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะบากบั่นในการยกระดับตนเองให้สูงขึ้น ดีกว่าให้รางวัลเฉพาะผู้มีความสามารถดีเด่นเพียงไม่กี่คน

8. โครงสร้างที่มีสายการบังคับบัญชามีน้อย จะเป็นประโยชน์ในการถ่ายโอนบุคลากรระหว่างหน่วยงานเกิดความคล่องตัวและสะดวกรวดเร็ว การลดสายการบังคับบัญชาให้น้อยลงเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันที

9. ขนาดหน่วยงานเล็กแต่มีคุณภาพ หน่วยงานเล็กกะทัดรัดทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถบริหารงานได้ดี รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ทำงานเกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

10. ปรัชญา หน่วยงานที่ดีเด่นให้ความไว้วางใจแก่บุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรของหน่วยงานเป็นผู้มีจิตใจสูงโดยการนำปรัชญาต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานให้ประสบความสำเร็จและนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้ผลผลิตและความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างแท้จริงการปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องยอมรับว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับครูและบุคลากรโดยการนำระบบและวิธีการต่าง ๆ มาใช้เพื่อแรงจูงใจครูและบุคลากรให้มีความรักในโรงเรียน มีความจริงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนใจเอาใจใส่ ดูแลและให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ Sergiovanni (1982: 332) กล่าวว่าถ้าปราศจากความปรารถนาดีจากครูและบุคลากรในโรงเรียนแล้วความสำเร็จของงานหรือของโรงเรียนนั้นจะมีน้อยมาก ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งหวังจะหาผลงานแล้วควรแสวงหาช่องทางที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

สรุป การบริหารบุคลากรในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญงอกงามโดยการให้ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนแรงจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเต็มใจในการทำงานให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Styles)

คุณสมบัติของการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้านรูปแบบการบริหารตามแนวคิดของ Peters, & Waterman (1982: 10) กล่าวว่า การบริหารผู้บริหารควรสัมผัสกับปฏิบัติงานจริง ๆ ไม่ใช่ นั่งอยู่ในสำนักงานเท่านั้น มีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรใช้นโยบายเปิดกว้างอยู่เสมอ จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงของปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาค้นหาสาเหตุการณ
2. ผู้บริหารสู่ความเป็นเลิศไม่ควรนั่งแต่ในสำนักงานแต่ควรเดินตรวจงานรอบ ๆ โรงเรียนทำให้เห็นการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงและมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการจะทำให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงานมากขึ้น
3. จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม ชมรม เพื่อช่วยกันคิดแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานนอกเหนือจากในเวลาทำงานปกติ



4. ด้านเทคนิคการประเมินผล ในทางสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข่าวสารกันอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ จึงก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

### 5. ระบบและวิธีการ (Systems)

ในโลกปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบริหารจัดการให้ทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้หน่วยงานอยู่ได้และมีความเจริญก้าวหน้าไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปย่อมมีผลกระทบต่อชีวิตประจำวัน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสามารถในการหากกลยุทธ์ในการวางแผน การอำนวยความสะดวกและการควบคุมการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างจริงจังตลอดเวลา ดังนี้

1. จัดองค์กรให้คล่องตัว (Organization fluidity) หน่วยงานที่ดีเด่นที่ประสบความสำเร็จ ต้องจัดองค์กรให้เกิดความคล่องตัวและปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็ว คือ

1.1 ระบบการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการคือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดต่อพบปะพูดคุยเพื่อปรึกษางานกันเองแบบไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรควรมีความใกล้ชิดกันทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 แบบระบบเฉพาะกิจ คือ การจัดตั้งกลุ่มทำงานขึ้นมา โดยเฉพาะโอกาสและเวลาตามความเหมาะสม เมื่อประสบความสำเร็จก็สลายไป

2. การทดลองปฏิบัติ (Experimenting) หน่วยงานดีเลิศมีความเต็มที่จะแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีความสลับซับซ้อน ด้วยการทดลองปฏิบัติมากกว่าการวิเคราะห์ วิจัยและการวางแผนอย่างลึกซึ้งโดยไม่ได้ทำอะไรจริงจังและยังได้สร้างสภาพแวดล้อม และทัศนคติที่เอื้ออำนวยให้มีการทดลองปฏิบัติอย่างจริงจังขึ้นมาในองค์กรด้วยโดยมีวิธีดังนี้

2.1 ใช้หลักการในการทดลองปฏิบัติ 2 อย่าง คือ

2.1.1 จำนวนและความเร็ว จำนวน หมายถึง ให้ทำการทดลองมาก ๆ ครั้งเพื่อให้โอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น

2.1.2 ความรวดเร็ว หมายถึง ให้ลงมือทำการทดลองปฏิบัติอะไรก็ตามอย่างรวดเร็วและให้เสร็จสิ้นโดยเร็วซึ่งจะทำให้ทราบว่าจะไรควรทำต่อไปหรือไม่

2.2 การทดลองปฏิบัติจริงเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและมีประโยชน์มากกว่าการวิจัยการตลาดหรือการวางแผนงานอย่างสวยงาม

2.3 มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นและปลูกฝังให้เกิดการทดลองปฏิบัติขึ้นในหน่วยงาน โดยการเริ่มจากจุดที่มีความพร้อมและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงแล้วจึงทำให้เกิดการแทรกซึมหรือเผยแพร่ทั้งหน่วยงาน

3. การจัดระบบให้เรียบง่าย (Simplifying systems) ทำให้ระบบต่าง ๆ ของหน่วยงานกะทัดรัด มีวิธีการ ดังนี้

3.1 จำแนกสิ่งสำคัญกับสิ่งไม่สำคัญออกจากกันอย่างชัดเจน

3.2 ติดตามข้อมูลที่มีความสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนในการบริหารและการควบคุมงานอย่างจริงจัง

3.3 เป้าหมายการดำเนินการที่สำคัญในแต่ละปีควรมีไม่มากนัก เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและความต้องการหวังผลในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

สรุป การบริหารงานที่ใช้ระบบและวิธีการมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางดุลข้อดีและข้อเสีย ความเรียบง่าย ความสลับซับซ้อนได้อย่างถูกต้อง สามารถแก้ไขปัญหาทุกอย่างได้ไม่ว่ายากหรือง่ายได้อย่างทันเหตุการณ์

### 6. คุณค่าร่วม (Shared values)

ความเชื่อมั่นที่ว่า คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินกิจกรรมทำให้ผู้บริหารหน่วยงานในประเทศสหรัฐอเมริกาให้คุณค่าของสิ่งที่เป็นนามธรรมบางอย่างที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์กรมากที่สุดมาเป็นปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินงานและใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทางเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและพร้อมกัน ปลุกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในสิ่งที่เป็นนามธรรมอย่างแท้จริง มีประโยชน์ต่อองค์กรตามที่ Peters, & Waterman (1982: 54) ได้สรุปว่า

1. สะท้อนให้บุคลากรภายในและภายนอกองค์กรเห็นถึงจุดยืนที่มั่นคงถาวร และเป็นเอกลักษณ์อันโดดเด่นขององค์กรอย่างชัดเจน

2. สามารถใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางเพื่อทำให้การดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น การคิดค้นกลยุทธ์ การจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดเป้าหมาย การวางนโยบายและการวางแผนเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างสอดคล้องกัน

3. บุคลากรจะมีหลักยึดเหนี่ยวที่มั่นคงและไม่เกิดความสับสนไม่สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไปในรูปใดและสามารถจะผ่านไบนานแค่ไหนก็ตามแต่ทิศทาง การดำเนินงานจะไม่เปลี่ยนแปลง

4. บุคลากรจะเกิดความซาบซึ้งและศรัทธา พร้อมกับร่วมแรงร่วมใจช่วยกัน ผลักดันให้งานทุกอย่างสำเร็จด้วยดี เพราะเห็นว่าระบบคุณค่าเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและองค์กรด้วย องค์กรประกอบที่สำคัญที่ทำให้หน่วยงานเป็นเลิศ สามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ได้อย่างได้ผลมีดังต่อไปนี้ องค์กรดีเด่นมีความเชื่อมั่นในระดับสูงเกี่ยวกับระบบคุณค่า คือพลังที่แท้จริงในการผลักดันองค์กรให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าและเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กรผู้บริหารโรงเรียนมีสายตากว้างไกล และมีโอกาสสัมผัสกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีพื้นฐานหรือภูมิหลังด้าน

การปฏิบัติงานมาก่อน ทำให้สามารถคิดค้นและสร้างสรรค์ระบบคุณค่าที่ทำให้บุคลากรเกิดความประทับใจ ความศรัทธา ความตื่นตัวใส่ใจและเกิดความกระตือรือร้น ผู้บริหารโรงเรียนมีการปลูกฝังระบบคุณค่าที่ได้สร้างสรรค์ขึ้นมาให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกวันอย่างต่อเนื่องและแสดงให้บุคลากรเห็นอย่างเชื่อมั่นในระบบคุณค่าองค์กรด้วยตัวเอง ระบบการบริหารงานโดยการสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและใช้เวลาให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานมากขึ้นไม่ใช่นั่งรอรับงานอย่างเดียวเผยแพร่ระบบมีคุณค่าให้แก่บุคลากรด้วยการเล่าหรือการสมมุติ เป็นวิธีการที่มีความนุ่มนวล และเป็นวิธีการที่ดีกว่าใช้วิธีการเผยแพร่อย่างเป็นทางการผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นหนึ่งเดียวในการในการปลูกฝังให้บุคลากรให้ความเชื่อมั่นในระบบคุณค่าร่วมมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศให้การทำงานความตื่นตัวและส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขสนุกสนานกับการทำงาน จึงทำให้บุคลากรกระตือรือร้นมากขึ้น

สรุป การทำให้บุคลากรมีคุณค่าร่วม ความเชื่อมั่นที่ดี จะทำให้เกิดแรงผลักดันร่วมกันในการปฏิบัติงาน แต่ละองค์กรต้องเชื่อมั่นในคุณค่าและสิ่งที่เป็นนามธรรมที่เหมาะสมกับสถานะการณ์ขององค์กรของตนเท่านั้น จึงทำให้องค์ประกอบผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. ทักษะ (Skills)

Peters, & Waterman (1982: 54) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของความเป็นเลิศเชิงบริหารเกี่ยวกับทักษะว่า ผู้บริหารต้องมีความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การที่องค์กรที่ดีเด่นประสบความสำเร็จในการใช้คุณสมบัติอย่างเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน การควบคุมอย่างเข้มงวดสามารถทำให้บุคลากรมีความศรัทธาและเชื่อมั่นอย่างลึกซึ้งในคุณค่าต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นไม่ชัดและใช้เป็นสิ่งผ่อนปรนไปให้กลับเป็นเครื่องมือควบคุมสิ่งที่ผ่อนปรนในเวลาเดียวกันโดยปฏิบัติ ดังนี้

1. ให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างจริงจัง แต่ปล่อยให้บุคลากรมีความอิสระในการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถ้ามองโดยทั่วไปการทำงานเช่นนี้เป็นการควบคุมที่หละหลวมแต่ทางหลักการบริหารเป็นการควบคุมการทำงานที่เข้มงวดโดยบุคลากรเอง เพราะการปลูกฝังคุณค่าสื่อความแบบไม่เป็นทางการ ทำให้บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลข่าวสารและทราบว่า ใครทำอะไรหรือมีผลงานอย่างไรบ้าง ดังนั้น บุคลากรแต่ละคนจึงต้องทำงานด้วยความระมัดระวังเพื่อร่วมงานเผื่ออยู่ ซึ่งเท่ากับการควบคุมบุคลากรกันเองของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

2. ให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าต้นทุน ซึ่งในระยะแรกการผ่อนปรนเรื่องต้นทุนอาจทำให้ต้นทุนสูง แต่ในระยะยาวแล้วคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความประสิทธิภาพของต้นทุนดีขึ้น เพราะเมื่อบุคลากรทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้มีคุณภาพก็ย่อมต้องทำงานด้วยความระมัดระวังและเอาใจใส่กับงานทำให้เกิดความเสียหายน้อยลงและไม่ต้องทำงานซ้ำอีก

3. เน้นในเรื่องการตั้งกลุ่มทำงานเฉพาะกิจเพื่อให้ความคาล่องตัวยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพมากกว่า

4. ควรเข้มงวดกวดขันเรื่องระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เช่น เรื่องการให้ความเอาใจใส่ดูแลลูกค้า การให้บริการ คุณภาพ และการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ซึ่งเป็นระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกแก่ผู้ปฏิบัติ

5. มีการสื่อสารบนพื้นฐานความจริงอยู่เสมอ คุณค่าร่วมที่เกิดจากพื้นฐานวิชาชีพเดียวกันและความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า เป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่อยู่เสมอเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6. มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ยอยู่นอกองค์กรด้วยแรงผลักดันที่จะให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่ดีที่สุดและให้ความสำคัญกับบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งที่ยู่ภายในองค์กรด้วยการเข้มงวดเรื่องการแข่งขันภายในการสื่อสารแบบไม่มีพิธีรีตอง และนโยบายเปิดประตูกว้างอยู่เสมอ จะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพสูง

7. นอกจากผลตอบแทนที่ให้กับบุคลากรเป็นตัวเงินและการทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ยังควรมีการเข้มงวดในการส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยให้แนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนส่งเสริมสร้างให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการช่วยเสริมสร้างสิ่งที่มีคุณภาพและมีคุณค่าสูงด้วย การที่องค์กรใช้ระบบเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกันเช่น เข้มงวดในการปลูกฝังให้บุคลากรทุกคนมีความเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพ และบริการ การทดลองปฏิบัติการ รวมทั้งการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการผ่อนปรนให้บุคลากรแต่ละคนมีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ การประเมินผลงานของพนักงานแบบไม่เป็นทางการการจัดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น และให้พนักงานอาสาสมัครทำงานกันเองทำให้องค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานของพนักงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จัดเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปใช้ในองค์กร บริษัทแมคคินซีได้ปรับปรุงคำจำกัดความของตัวแปร ทั้ง 7 นี้ใหม่ให้มีความถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น และเรียกตัวแปรเหล่านี้ว่าเป็นโครงสร้างพื้นฐาน 7-5 McKinsey framework

ผลการค้นคว้าวิจัยครั้งนี้เปรียบเสมือนเป็นมิติใหม่ของการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ และมีประโยชน์มากสามารถสรุปได้ 5 ประการ คือ

1. สามารถทำให้ค้นพบคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงการบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบผลสำเร็จ คุณลักษณะความเป็นเลิศในเชิงการบริหารที่ค้นพบจากการวิจัยที่บริษัทอเมริกันประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูง 8 ประการ ประกอบด้วย

1.1 มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action)

1.2 มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer)

1.3 มีความอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship)

1.4 เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people)

1.5 สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and value driven)

1.6 ทำธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting)

1.7 รูปแบบเรียบง่ายธรรมดาและพนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple form and lean staff)

1.8 เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey framework 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการ ซึ่งโดยนัยก็คือวิธีการบริหารตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของบริษัทอเมริกันดีเด่น ดังนี้

ตารางที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐาน McKinsey framework 7-S กับคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	คุณลักษณะความเป็นเลิศด้านการบริหาร
1. โครงสร้าง (structure)	1) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำนวนจำกัด
2. กลยุทธ์ (strategy)	2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า
3. บุคลากร (staff)	3) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
4. รูปแบบการบริหารจัดการ (styles)	4) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเจ้าของกิจการ
5. ระบบและวิธีการ (systems)	5) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน
6. คุณค่าร่วม (shared values)	6) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด
7. ทักษะ (skills)	7) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
	8) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน
	9) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน

ที่มา : Peters, & Waterman. (1982: 13-19)

## 5.5 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award : EQA)

European mentoring & Coaching Council (2015 : Online.) ได้กล่าวถึงรางวัลคุณภาพแห่งยุโรป EQA ว่าเป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality management: EFQM จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1988 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQA. Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการกระทำประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้าผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคมและผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำสำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยกรอบแนวคิดในการประเมินผลเพื่อรับรางวัล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือส่วนของวิธีการดำเนินงานร้อยละ 50 และผลการดำเนินงานร้อยละ 50 โดยแต่ละเกณฑ์อธิบายได้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงาน เกณฑ์ย่อยได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุน ระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า หุ้นส่วน และความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบ และปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ เกณฑ์ย่อย ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์มาจากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนาทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงาน เพื่อปรับปรุงกิจการอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อยได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผนการจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้อง และได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระลึกถึงและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

หุ้นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้า และทรัพยากรภายใน เพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคตรวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอกการบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะเพิ่มความพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนามาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรเกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลที่เกิดกับสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดแสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เกณฑ์ย่อยได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

สรุป รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management : EFQM ประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการสำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการทำงาน ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับ

พนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำและผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

### 5.6 รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA)

รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australian Quality Awards : AQA) ซึ่งปัจจุบันเรียกว่า Australian Business Awards ตั้งโดยองค์การออสเตรเลียนวิสาหกิจ ในปี ค.ศ. 1988 เพื่อกระตุ้นให้บริษัทในประเทศปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ยกกระดับไปสู่ระดับโลก และเป็นการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะให้กับธุรกิจ รางวัลนี้ให้กับทั้งธุรกิจและองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรโดยแบ่งตามขนาดขององค์กร

Evans (2006: 76) ได้กล่าวถึง เกณฑ์การประเมินของรางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลียมี 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน, การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ

ภาวะผู้นำและการสนใจลูกค้า เป็นตัวขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการและการเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน กลยุทธ์ นโยบาย และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้และประชาชน เป็นองค์ประกอบภายในของการบริหารจัดการคุณภาพของกระบวนการ ผลิต และการบริการจะถูกกำหนดด้วยการทำด้วยวิธีการที่ส่งผลทำให้ได้ผลตามที่ต้องการและได้รับการพัฒนา ผลิตทางธุรกิจจะเป็นผลของระบบการจัดการ ซึ่งรางวัลความเป็นเลิศประเทศออสเตรเลีย ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ, กลยุทธ์และการวางแผน, ข้อมูลและการวิเคราะห์ความรู้, ประชาชน, การสนใจลูกค้า, กระบวนการผลิตและบริการ ผลของธุรกิจ

### 5.7 รางวัลความเป็นเลิศประเทศแคนาดา (Canada Award)

สถาบันคุณภาพแห่งชาติของประเทศแคนาดา (Canada's National Quality Institute, NQI) เป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ได้จัดตั้งรางวัลสำหรับองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ (Canada Award for Business Excellence) ให้แก่ องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรภาครัฐ องค์กรเพื่อการศึกษา หรือองค์กรเพื่อสุขภาพ แบ่งออกเป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. ประเภทนวัตกรรม (Innovation)
2. ประเภทผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
3. ประเภทสิ่งแวดล้อม (Environment)
4. ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (Instruction design)
5. ประเภทการประดิษฐ์ (Invention)
6. ประเภทการตลาด (Marketing)
7. ประเภทธุรกิจขนาดย่อย (Small business)



Evan, & Lindsay (1999: 144 - 145) ได้กล่าวถึง การประเมินผลเพื่อรับรางวัลมีโครงสร้างคล้ายกับรางวัล มัลคัม บัลดริจ มีความแตกต่างกันเล็กน้อย โดยสามารถจำแนกประเภทการประเมินผลรางวัลออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. ความมุ่งมั่นต่อลูกค้า (Customer focus)
3. การวางแผนเพื่อการพัฒนา (Planning for improvement)
4. ความมุ่งมั่นต่อประชาชน (People focus)
5. ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Process optimization)
6. ความมุ่งมั่นต่อคู่ค้า (Supplier focus)

### 5.8 รางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

Spring (2015 : online) ได้กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศประเทศสิงคโปร์ SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และ 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA , EFQA และ Australian Excellence Award ดังนั้น จึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World class) และแสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบรายละเอียด ดังนี้

ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำขององค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่าร่วมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ กับชุมชนด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบ ต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กรการจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการบูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงานและมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคลมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กรสนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรมการสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการนวัตกรรมการบริหารกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน

การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการและการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวด สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวผลักดัน ระบบและผลลัพธ์ โดยที่ตัวผลักดัน คือ ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวผลักดันของระบบโดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคต สำหรับองค์กรระบบประกอบด้วยกลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการและผลลัพธ์ เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุป รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยสิงคโปร์ SQA ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำ สารสนเทศ การวางแผน ทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ

## 5.9 รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize)

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นเป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจ จากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเองหัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่าง ๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัลมีรายละเอียด ดังนี้

นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพ มีในทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

สารสนเทศ มีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่ายสารสนเทศทั้งภายในและภายนอก กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูลความสามารถของการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของคอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของระบบมาตรฐานระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการล้มเลิกมาตรฐานและสาระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของการปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะ และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมินดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพการจัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนาและตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจ และ การใช้ประโยชน์ในแนวคิดและวิธีการทางด้านสถิติภาวะของการพัฒนางจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่าง ๆ สถานะของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการในระบบการประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยี และผลิตภัณฑ์ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการ

ตรวจสอบและประเมินคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือและบริษัทคู่ค้าสถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการติดตาม และตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตามสถานะความพอใจของลูกค้าภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือในสินค้า และการปกป้องสิ่งแวดล้อม

กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินหัวข้อคุณภาพและระดับงานของพนักงาน สถานะภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการบริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมินดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้นไปสู่การบำรุงรักษา การควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

ผลกระทบ มีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม(ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้าอิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

ผลงานในอนาคต มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทางธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภทดังนี้ คือ

1. รางวัลเดมมิงสำหรับองค์กรทั่วไป เป็นรางวัลสำหรับองค์กรหรือส่วนใดส่วนหนึ่งที่เป็นหน่วยงานในองค์กรที่มีการพัฒนาไปสู่ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรในระยะเวลาที่กำหนดโดยองค์กรของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก สามารถสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลนี้ได้

2. รางวัลเดมมิงสำหรับบุคคล เป็นรางวัลที่ให้สำหรับบุคคลที่โดดเด่นด้านการศึกษาและค้นคว้า เรื่องการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร หรือวิธีการทางสถิติที่ใช้สำหรับระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งรางวัลนี้จะมอบเฉพาะชาวญี่ปุ่นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีรางวัลที่มอบให้กับผู้เขียน หรือสารสนเทศด้านการบริหารทั่วทั้งองค์กรที่ผลิตข้อเขียนหรือตารางและสูตรการ

คำนวณทางสถิติ หรือซอฟต์แวร์ต่าง ๆ โดยข้อเขียนและสารสนเทศนี้ จะถูกกำหนดช่วงเวลาของการเผยแพร่ก่อนการได้รับรางวัลประสิทธิภาพและประสิทธิผลของซอฟต์แวร์

3. รางวัลการควบคุมคุณภาพ เป็นรางวัลที่มอบสำหรับการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่พัฒนาไปสู่การควบคุมคุณภาพและการบริหารคุณภาพในแนวทางของระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรตามระยะเวลาที่กำหนด

การพิจารณาองค์กรที่จะได้รับรางวัลเดมมิง สำหรับองค์กรทั่วไปนั้นจะพิจารณาถึงแนวทางหรือหลักการทางการบริหารงานขององค์กร ชนิดขององค์กรและมุมมองทางด้านธุรกิจซึ่งองค์กรมีสิทธิที่จะสมัครขอรับรางวัล จะต้องมีการดำเนินการสอดคล้องกับข้อกำหนด 3 ประการได้แก่

1. องค์กรต้องมีหลักการในการบริหาร ชนิดของธุรกิจ มุมมองด้านธุรกิจ และสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่มุ่งเน้นลูกค้าภายใต้วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนของผู้บริหาร

2. ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรใช้เพื่อการดำเนินการให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และกลยุทธ์ใน ข้อ 1

3. หากไม่ปฏิบัติตามได้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ตามข้อ 2 องค์กรต้องมีผลการดำเนินงานที่โดดเด่น ภายใต้จุดประสงค์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ ข้อ 1

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555: 81 – 83) สรุปว่า คุณสมบัติ 3 ประการด้านบน จะเห็นว่าระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นระบบที่กำหนดให้องค์กรที่ต้องการสมัครเข้ารับการประเมินผลเพื่อรับรางวัลเดมมิง ต้องปฏิบัติ โดยคณะกรรมการผู้ตรวจประเมินพิจารณาจากเอกสารที่องค์กรนำเสนอการดำเนินงานภายใต้ระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กร เมื่อองค์กรใดผ่านการตรวจประเมินเอกสารจะได้รับการตรวจประเมินสถานที่จริง โดยกระบวนการของการสมัครจนกระทั่งประกาศผลจะใช้เวลารวมทั้งสิ้นประมาณ 1 ปี

สรุป รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบาย และความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ โครงสร้างหรือการจัดองค์กร สารสนเทศความเป็นมาตรฐาน การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนากิจกรรมในการประกันคุณภาพ กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษา และการควบคุม กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงผลกระทบในการและงานในอนาคต

### 5.10 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award:TQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่าประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีมองเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับ รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริหารของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุกด้าน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลก เมื่อปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอ วิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้นจะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไป

เกณฑ์ พิจารณารางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย พิจารณาจาก 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยต้องได้รับการตรวจประเมินสูงกว่า 650 คะแนน ซึ่งส่วนใหญ่ทำคะแนนได้เพียง 650 – 700 คะแนนซึ่งถือว่ามีความเป็นเลิศในทางการบริหารจัดการทุกด้าน และเป็นองค์กรระดับโลกองค์กรใดที่ทำ TQA แสดงว่าต้องใช้ชุดคำถามของเกณฑ์มาประเมินองค์กรเพื่อหาโอกาสปรับปรุงและลงมือปรับปรุงด้วยเทคนิควิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นการวัด เพื่อปรับปรุงตนเอง

การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาปรับใช้ในองค์กรนั้น ส่งผลให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กร และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปฏิรูประบบและการบูรณาการผลลัพธ์การทำงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน จะมีการทำงานแบบมุ่งสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญคือ การที่พนักงานทุกระดับปฏิบัติงาน แบบสนับสนุนงานซึ่งกันและกัน และมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี ที่เกิดจากการใช้แนวทางการจัดการ การดำเนินการแบบบูรณาการ ทำให้มีการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย ก่อให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กร โดยรวม และเพิ่มพูนศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร และพนักงานของแต่ละคน ซึ่งส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

สรุปรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จากการศึกษารางวัลคุณภาพต่าง ๆ พบว่าในจุดมุ่งหมายคือการบริหารคุณภาพเพื่อให้องค์กรมีความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพการทำงานสูงเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งจากการศึกษามีความสอดคล้องขององค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล คือคุณภาพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน และคุณภาพของการบริหารจัดการ ดังนั้นแนวคิดรางวัลคุณภาพจึงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ที่เป็นเกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในด้านปัจจัยและวิธีการในการการบริหารคุณภาพในระบบการศึกษา

#### 5.11 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ม.ป.ป. : ออนไลน์) กล่าวว่ารางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่น ซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีและเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ดังกล่าว เกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรประกอบด้วยองค์ประกอบที่บูรณาการกันอย่างไรบ้าง MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อนคุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือการที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกัน มีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจ และภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ให้ได้รับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้ง

องค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหารผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคงกลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้นำมาเป็นแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

### 5.12 แนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST)

แนวคิดความเป็นเลิศของ National Institute of Standard and Technology : NIST (2008: 1 – 22) กล่าวว่า ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการด้านกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ประกอบด้วย 7 ด้านดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย หลักการในการทำงาน ทิศทางของโรงเรียน เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียนการกำกับดูแลโรงเรียนและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย ดังนี้

- 1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้แนะโรงเรียน การกำกับดูแลโรงเรียน

- 1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชนโรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรมโดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ Sammons, Hillman, & Mortimore (1995: unpagged) ได้ให้กล่าวถึงลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effective school) ว่ามีปัจจัยดังนี้



1) ความเป็นผู้นำมืออาชีพ(Professional leadership) 2) มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (Shared vision and goals) 3) มีบรรยากาศการเรียนรู้ (A learning environment) 4) มุ่งเน้นการเรียนการสอน (Concentration on teaching and learning) 5) มีเป้าหมายการสอนชัดเจน (Purposeful teaching) 6) มีความคาดหวังสูง (High expectations) 7) มีการเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) 8) มีการติดตามความก้าวหน้า (Monitoring progress) 9) เน้นสิทธิและความรับผิดชอบของนักเรียน (Pupils rights and responsibilities) 10) มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน (Home school partnership) 11) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (A learning organization)

Chrispeels, & Ann (1990: unpagged) อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (effectiveness school) ไว้ดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนดี 2) มีหลักสูตรและการสอนที่ดี 3) มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม 4) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 5) มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี

Glickman, C., Gordon, S., & Ross - Gordon, J. (2001: 105) อธิบายลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล (Effectiveness school ) ไว้ดังนี้ 1) ผู้บริหารและครูมีภาวะผู้นำหลากหลาย 2) ตระหนักถึงสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่อง 5) ได้รับการสนับสนุนจากทั้งภายนอก และภายในโรงเรียนในเรื่องเวลาเรียน การจัดกิจกรรม ด้านวิชาการและคุณธรรมจริยธรรม 6) เน้นที่การเรียนการสอน 7) มีการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน 8) มีแผนการสอนที่ดี 9) ครูมีความร่วมมือกัน 10) มีการศึกษาวิจัยเพื่อหาข้อมูลในการสร้างรูปแบบของโรงเรียน 11) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน 12) ใช้วิธีการหลากหลายเพื่อพัฒนาปรับปรุงโรงเรียน

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ National Institute of Standards and Technology, Baldrige National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence (2008: 22) ได้กล่าวถึง เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์โรงเรียนทำอย่างไรในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้นและทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย ดังนี้

2.1 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 แผนการปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลัก ๆ โดยย่อ

2.3 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ๆ ที่ระบุในแผนการตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหานักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและขอบอะไร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และผู้มีส่วนได้เสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

2.3.1 นักเรียนใหม่

2.3.2 ความพึงพอใจของนักเรียน

2.3.3 ความภักดีของนักเรียน

2.3.4 การขยายตัวของโรงเรียน

### 3. การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดประกอบด้วย ดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่านักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไร และขอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทางสำหรับบริการใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความพึงพอใจ ประกอบด้วยดังนี้ โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนเพื่อประกอบด้วยดังนี้

3.2.1 ให้ได้มาซึ่งนักเรียน นักศึกษาใหม่

3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน

3.3.3 รักษานักเรียน นักศึกษาไว้ได้

3.3.4 เพิ่มพูนความภักดีของนักเรียน

3.3.5 พัฒนาโอกาสใหม่ ๆ ในการให้บริการ โรงเรียน

เลือกรวบรวมวิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้น โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เณลิม สุขนันท์ ศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดดด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านคลองข่อย อำเภอสว่างอารมณ์ จังหวัดอุทัยธานี พบว่า ระดับคุณภาพของโรงเรียน บ้านคลองข่อย ตามแนวรางวัลคุณภาพแห่งชาติทางการศึกษา อยู่ในระดับคุณภาพ ระดับ 2 คิดเป็นร้อยละ 21.88 และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดของโรงเรียนเมื่อเทียบเคียงกับโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่าย จำนวน 8 โรงเรียน

### 4. การวัดผลประเมินผล, การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนเป็นการอธิบายว่า เรื่องของข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนของโรงเรียน

นั้น โรงเรียน มีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และปรับปรุงให้ดีขึ้น

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย ดังนี้ เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่เป็นที่ต้องการของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียนนั้น เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไร การมุ่งเน้นบุคลากรทางการศึกษาระบบงานการทำให้บุคลากรทางการศึกษาได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร ทั้งสามเรื่องนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้

4.2.1 บุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเอง

4.2.2 บุคลากรทางการศึกษาได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนความเอาใจใส่ ในการสร้างและดำรงสภาพแวดล้อมที่ดีในสถานที่ทำงานรวมทั้งการสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข นั้นมีส่วนอย่างไรในการช่วยทำให้ผลการดำเนินการเป็นเลิศทั้งบุคลากรและโรงเรียนพัฒนาไปด้วยกัน

## 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

5.1 ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากรดำเนินการได้ผลดียิ่ง ประกอบด้วยดังนี้

5.1.1 การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

5.1.2 การบริหารค่าตอบแทน

5.1.3 นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

5.1.4 นโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากร

5.2 การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในการมีส่วนร่วมอย่างไรในการสนับสนุนให้ ประกอบด้วยดังนี้

5.2.1 โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.2.2 ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น

5.2.3 ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

5.3 ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร ในการคงไว้ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

### 5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

### 5.3.2 บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะมีส่วนทำให้

บุคลากรทุกคนมีความสุขมีความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนต้องการจัดกระบวนการการเรียนรู้ประเด็นสำคัญ ๆ ของการจัดกระบวนการซึ่งมีอยู่สองประเภทด้วยกัน ประกอบด้วย ดังนี้ ประเภทแรกว่าด้วยการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับนักเรียนเอง ประเภทที่สอง ว่าด้วยการจัดการกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ที่สำคัญต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้กระบวนการในประเภทแรกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หมวดนี้จึงครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญ ๆ และหน่วยงานทั้งหมดในโรงเรียน

6. การจัดการด้านกระบวนการ กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” แก่นักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดกระบวนการดังกล่าวอย่างไรกระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ “กระบวนการสนับสนุน” สำคัญ ๆ ที่จะต้องมีเพื่อสนับสนุน “กระบวนการที่สร้างคุณค่า” ผลการดำเนินการของโรงเรียนและผลของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้แก่ ความพึงพอใจของนักเรียน สมรรถนะของการให้บริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางศึกษา และประสิทธิภาพและประสิทธิผลของปฏิบัติการต่าง ๆ การกำกับดูแลกิจการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม

## 7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้ความสำคัญแก่นักเรียน การสรุปผลลัพธ์หลัก ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการให้ความสำคัญแก่นักเรียน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียน และทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียนแต่ละกลุ่ม หากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย จากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

7.1.1 ระดับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของนักเรียน เป็นอย่างไร ดังนี้

7.1.1.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.1.1.2 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจ

ของนักเรียนของคู่แข่ง

7.1.2 ผลที่เกิดขึ้นจากทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อการบริการ เป็นอย่างไรทั้งในปัจจุบันแนวโน้มในเรื่องต่อไปนี้

ได้

ในทางที่ดี

7.1.2.1 ความภาคภูมิใจของนักเรียนและการรักษาไว้

7.1.2.2 การที่นักเรียนกล่าวถึงสถาบันการศึกษา

7.1.2.3 ผลด้านอื่น ๆ

7.2 ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของนักเรียน การให้บริการทางการศึกษา การสรุปผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ ๆ ของการให้บริการให้แบ่งผลลัพธ์ตามกลุ่มนักเรียน หากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยจากข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้ สมรรถนะของการให้บริการเป็นอย่างไร

7.2.1 ในปัจจุบันและแนวโน้ม

7.2.2 เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

การสรุปผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ ๆ ให้แยกตามกลุ่มตลาด ด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

7.3.1 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2 ข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ผลการดำเนินการด้านตลาดในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านบุคลากรทางการศึกษาเป็นการสรุปผลลัพธ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร 4) ความผูกพันของบุคลากร 5) ความพึงพอใจของบุคลากร จำแนกผลลัพธ์ดังกล่าวตามความหลากหลายของบุคลากรตามประเภท และระดับของบุคลากร หากเห็นว่าเป็นประเด็นทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

7.3.2.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2.2 การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.3.2.3 ความผูกพันความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของบุคลากรในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของโรงเรียน

การสรุปผลของปฏิบัติการที่สำคัญ ๆ ที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพให้แยกตามกลุ่มนักเรียนและกลุ่มตลาดด้วยหากเห็นว่าเป็นประเด็น ทั้งนี้ให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย ประกอบด้วยดังนี้

7.4.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญ ๆ ในปัจจุบันเป็นอย่างไรและมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.4.3 ผลของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเป็นอย่างไร

7.4.4 ผลลัพธ์ในด้านนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้ในการสร้างคุณค่าเป็นอย่างไร

7.5 ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วยดังนี้

7.5.1 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลด้านการเงินทั้งภายในและภายนอก ในปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.5.2 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั่วโรงเรียนเป็นอย่างไรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแลในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร

7.5.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

7.5.4 ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมายเป็นอย่างไร

จากแนวคิดความเป็นเลิศของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (National Institute of Standard and Technology : NIST) พอสรุปได้ว่า ความเป็นเลิศประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดผล การวิเคราะห์และการจัดการเรียนรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการด้านกระบวนการ 7) ผลลัพธ์

สรุปจากการที่ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในการบริหารโรงเรียนและเกณฑ์การประเมินรางวัลความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ ผู้วิจัยนำแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 และความเป็นเลิศในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ

ของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการกระบวนการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

### 6.1 ความหมายของการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะถ้าไม่มีการประเมินก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ทั้งคล้ายคลึง และแตกต่างกัน ผู้วิจัย ได้ศึกษารวบรวม และนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

คมณ์ แคนสุช (2559 : 15) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประเมินเป็นการประมาณค่า หรือประเมินผลที่เกิดจากการดำเนินงานโดยอาศัยข้อมูล ที่เก็บรวบรวมด้วยวิธีการสอบถาม ทดสอบ สังเกตและวิธีการอื่น ๆ แล้วทำการวิเคราะห์ เพื่อตัดสินว่าการดำเนินงานนั้นมีคุณค่าหรือบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด

นภดล ร่มโพธิ์ (2552 : 1) กล่าวว่า การประเมินผลองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ ซึ่งหลายครั้งนำมาสู่การปรับกลยุทธ์ เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งนับวันยังมีความเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมาก และสามารถกล่าวได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงเปรียบเสมือน “สัญญาณชีพ” ว่าองค์กรมีสุขภาพที่ดีและแข็งแรงต่อไปหรือไม่ หรือควรจะต้องถูกรักษา และถูกดูแลอย่างใกล้ชิดเร่งด่วน

ไทเลอร์ (Tyler. 1963 ; อ้างถึงใน เยาวดี รางชัยกุลวิบูลย์ศรี. 2544 : 78-79) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากการกระทำ หรือสิ่งที่เกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 2007 : 9) กล่าวว่า การประเมินคือ การตัดสินคุณค่าอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับคุณประโยชน์ หรือคุณภาพของสิ่งที่ได้รับการประเมิน (Evaluation Is the Systematic Assessment or the Worth or Merit of an Object) ทั้งนี้คำว่า Worth นั้นหมายถึงโครงการ แผนงาน สิ่งที่ได้รับการประเมิน สามารถตอบสนองให้บริการ สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้รับบริการ หรือสอดคล้องตามบริบท (Context) ส่วนคำว่า Merit (คุณภาพ) หมายถึงโครงการ หรือสิ่งที่ได้รับการประเมินนั้นมีคุณภาพทำให้ได้ผลผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของการประเมินดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูล สารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ตามแผนงานของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์การสอบถาม และอื่น ๆ เพื่อทำการจัดกระทำกับข้อมูล จากนั้นตัดสิน ตีค่าเกี่ยวกับคุณประโยชน์ และคุณภาพของ

แผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่ประเมินนั้น ๆ ว่ามีคุณค่า ได้ผล หรือบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานในครั้งต่อ ๆ ไป

## 6.2 ความสำคัญของการประเมิน

การประเมินผลการดำเนินงาน มีส่วนช่วยให้ผู้บริหาร ได้ตระหนักถึงคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการดำเนินการสามารถปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานให้มีความถูกต้อง เหมาะสม และส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้วิจัย ได้ศึกษา รวบรวม แนวคิดของนักการศึกษา เกี่ยวกับความสำคัญของการประเมินและขอเสนอพอสังเขป ดังนี้

นภดล ร่มโพธิ์ (2552 : 1-2) กล่าวว่า การประเมินผลองค์กรเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ที่ได้นำไปใช้ ซึ่งหลายครั้งนำมาสู่การปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งนับวันยังมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างมาก และสามารถกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือน “สัญญาณชีพ” ว่าองค์กรยังมีสุขภาพที่ดี และแข็งแรงต่อไปหรือไม่ หรือควรจะต้องถูกรักษา และดูแลอย่างใกล้ชิดอย่างเร่งด่วน

สแวนเบอร์ (Swanberg. 1996 : 101) กล่าวว่า การประเมินมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ หลายประการ ได้แก่ 1) เพื่อตัดสินใจความสามารถในการปฏิบัติงาน 2) เลือkbุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการเลื่อนขั้น หรือเลื่อนเงินเดือน 3) เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบุคลากร 4) พัฒนาบุคลากร และกระตุ้นให้บุคคลให้ทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น 5) เสริมสร้างการสื่อสารระหว่างบุคลากรที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง หรือผลงานยังไม่เป็นที่พึงพอใจ 6) ให้ข้อมูลการปรับปรุงการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร 7) ช่วยในการนิเทศงาน และการให้คำปรึกษา แนะนำของหัวหน้า 8) ช่วยในการค้นหาผู้ที่มีความสามารถ 9) ประเมินความต้องการในการพัฒนา และฝึกอบรมของบุคลากร 10) แสดงความยอมรับในความสามารถของบุคลากร และ 11) เป็นข้อมูลในการพิจารณาการจ้าง หรือเลิกจ้าง

สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam.1971) ได้สรุปถึงความสำคัญ และคุณประโยชน์ของการประเมินผลการดำเนินกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การประเมินจะช่วยทำให้การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการดำเนินงานมีความชัดเจนขึ้น
- 2) การประเมินช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่า หรือเกิดประโยชน์
- 3) การประเมินช่วยทำให้แผน โครงการ หรือกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้



4) การประเมินมีส่วนช่วยในการแก้ปัญหา อันเกิดจากผลกระทบของการดำเนินงาน หรือโครงการ และทำให้การดำเนินงานมีข้อที่ทำให้เกิดความเสียหายลดลง

5) การประเมินมีส่วนช่วยสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมคุณภาพของงาน

6) การประเมินมีส่วนในการสร้างขวัญ และกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพราะการประเมินมิใช่การควบคุมบังคับบัญชา หรือสั่งการเท่านั้น แต่เป็นการศึกษา วิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแก้ไข และเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กร

จากความสำคัญของการประเมินตามความคิดเห็นของนักการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การประเมินมีประโยชน์ หรือมีคุณค่าต่อการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ในการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา และการประเมินผลการดำเนินงาน และมีคุณค่าต่อบุคลากรภายในองค์กร เช่น การตัดสินใจความสามารถ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสารภายในองค์กร การนิเทศงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ ความต้องการในการฝึกอบรม พัฒนาตนเอง การยอมรับในความสามารถ การพิจารณาการจ้างงาน ตลอดจนผลกระทบต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กร

### 6.3 แนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

มีผู้กล่าวถึงแนวทาง หรือวิธีการประเมิน ไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัย ได้ศึกษา รวบรวมแนวคิดดังกล่าว และขอเสนอพอสังเขป ดังนี้

สมาคมนักวิจัยสถานประกอบการ (2548 : 13-18) กล่าวว่า การวินิจฉัยด้านการบริหารจัดการ จะมุ่งเน้นที่การประเมินประสิทธิภาพการจัดการองค์กรใน 4 หัวข้อด้วยกัน ได้แก่

1) การวัดผลการจัดการจะมุ่งเน้นที่เป้าหมายของกิจการที่ดำเนินการ วินิจฉัย ว่ามีการวางเป้าหมายในการดำเนินการอย่างไร โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าเป้าหมายคือพื้นฐานความสำเร็จ ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และสามารถวัดผลได้ โดยวงจรการจัดการจะประกอบด้วย การวางแผน การปฏิบัติ การกำกับติดตาม และการตรวจสอบ

2) ประสิทธิภาพในการควบคุมการจัดการ (Management Controlling System) เป็นการประเมินการจัดการทั้งในส่วนของประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประสิทธิภาพจะวัดจากสิ่งที่ใส่เข้าไปในกระบวนการ (Input) เปรียบเทียบกับผลที่ได้รับส่วนประสิทธิผลจะวัดความสัมพันธ์ของผลที่ได้รับ (Output) กับวัตถุประสงค์ (Objective) ของการดำเนินการนั้น ๆ

3) การจัดโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กัน เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการจัดโครงสร้างเกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็น ประกอบด้วย

3.1) หน่วยงาน (Unit) ในองค์กรควรมีรูปลักษณะอย่างไร

3.2) ควรจะรวมหน่วยงาน (Units) ไตเข้าด้วยกัน หรือควรจะแยกหน่วยงานใด หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรควรมีขนาด และรูปร่างอย่างไร และ

3.3) จะมีเกณฑ์ใดในการวางตำแหน่งและกำหนดความสัมพันธ์ โดยการประยุกต์ใช้โครงสร้างองค์กรสำหรับการวินิจฉัย คือ การนำหลักการไปใช้อธิบายพฤติกรรมปัจจุบันขององค์กร และคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดกับธุรกิจหากยังคงพฤติกรรมเดิมไว้

4) ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร จะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักของรูปแบบกระบวนการสื่อสาร ประกอบด้วย

4.1) ผู้ส่งสาร (Source)

4.2) การให้ข้อมูล (Encode)

4.3) ช่องทางการสื่อสาร (Channel)

4.4) การแปลข้อมูล (Decode) และ

4.5) ผู้รับสาร (Receiver) โดยประเด็นของการประเมินจะมุ่งเน้นที่อุปสรรคที่กีดขวางประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งอาจจะเกิดจากปัจจัยหนึ่งปัจจัยใดหรือมากกว่าหนึ่งปัจจัยที่ส่งผลให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ

จากแนวทางข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิภาพของการดำเนินงานเน้นการประเมินการจัดการ การควบคุมการจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร และประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กร โดยการประเมินให้ความสำคัญกับการประเมินระหว่างการดำเนินโครงการและหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ

#### 6.4 กระบวนการประเมินประสิทธิภาพองค์กร

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร มีผู้ให้แนวทางการประเมินไว้หลากหลาย ทั้งมีความคล้ายคลึงและแตกต่าง ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมและขอเสนอแนะแนวทางการประเมินประสิทธิภาพองค์กร ดังนี้

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2553 : 48) กล่าวว่า การประเมินผลการดำเนินงานมีกระบวนการประเมินที่สำคัญ ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์การประสงค์การประเมินผล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ การให้ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) กำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน เนื่องจากแบบประเมินเป็นเครื่องมือที่จะใช้บันทึกความเห็นของผู้ที่ประเมิน ซึ่งการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน และจะต้องเป็นเครื่องมือที่มีความเที่ยงตรง (Validity) คือระดับความสามารถของเครื่องมือที่วัดในสิ่งที่เครื่องมือ ถูกสร้างขึ้นมาวัด และมีความเที่ยง (Reliability) คือผลที่เหมือนกัน หรือคล้ายกันของเครื่องมือ เมื่อใช้โดยผู้ประเมินหลาย ๆ คน หรือเมื่อใช้วัดสิ่งเดิม ๆ หลาย ๆ ครั้ง โดยวิธีที่ได้รับความนิยม ได้แก่

- 2.1) แบบสเกลให้คะแนน
- 2.2) แบบจัดอันดับ แบบตรวจสอบรายการ
- 2.3) วิธีการประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ
- 2.4) รูปแบบการบรรยาย/ความเรียง

3) กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน โดยปกติผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะได้แก่ หัวหน้างานโดยตรง เพื่อนร่วมงาน คณะกรรมการ จากการแต่งตั้ง ลูกจ้างจากภายนอกองค์กร เป็นต้น

4) การกำหนดวิธีการประเมิน อาจกำหนดให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินตามแบบประเมิน โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรืออาจมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งถ้าเป็นการประเมินพฤติกรรม จะมีการสัมภาษณ์ประกอบด้วย

5) วิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งในขั้นนี้ถือเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผู้วิเคราะห์จะต้องกระทำด้วยความละเอียด ถูกต้อง แม่นยำ จึงจะทำให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร มีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ใช้ในการปรับกลยุทธ์ในการทำงาน การพิจารณาความดี ความชอบ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน การพิจารณาการจ้าง หรือเลิกจ้าง เป็นต้น

ประชุม รอดประเสริฐ (2549 : 77-78) กล่าวว่า กระบวนการประเมินโครงการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1) การศึกษาและพิจารณาถึงรายละเอียดของวัตถุประสงค์ของโครงการ ซึ่งเป็นการประเมินเพื่อให้ทราบว่าโครงการที่กำหนดขึ้นนั้น มีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่สามารถดำเนินการได้หรือไม่

2) การศึกษาความเป็นไปได้ของข้อมูล ซึ่งเป็นการประเมินข้อมูลและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะต้องใช้ในการดำเนินการว่ายังมีความเหมาะสมเพียงพอที่จะใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ ข้อมูลและทรัพยากรที่มีอยู่สามารถที่จะสนองตอบวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด

3) การเก็บรวบรวมและการกระทำกับข้อมูลและทรัพยากร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการในการดำเนินงานโครงการในลักษณะเป็นการรวบรวมและจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่เป็นส่วน และให้มีความเป็นจริงมากที่สุด การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบกระบวนการว่าเหมาะสมกับข้อมูล หรือทรัพยากรที่นำเข้าหรือไม่

4) การวิเคราะห์การแปลความหมาย และการสรุปผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่ข้อมูลได้ผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว และผู้ประเมินจะต้องทำการวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นใด ตรงตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ โครงการที่เกิดขึ้นและรวมไปถึงการประเมินโครงการโดยรวมเป็นเช่นใด ให้ผลประโยชน์คุ้มค่ากับการดำเนินงานหรือไม่ ควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นแล้วดำเนินงานต่อไป หรือจะยุติโครงการนั้นเสีย

จากกระบวนการประเมินดังกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินการดำเนินงานประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดแบบของการประเมินให้เหมาะสมกับหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน กำหนดวิธีการประเมิน การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 7.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า Satisfaction ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 775) กล่าวว่า เป็นสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความอึดอ้อมใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตนได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ ตามพจนานุกรมด้านจิตวิทยา หมายความว่า เป็นความรู้สึกในขั้นแรกเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความรู้สึกขั้นสุดท้ายเมื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายโดยมีแรงกระตุ้น ซึ่งมีนักวิชาการหลายคน ได้ศึกษาและให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

บรรเจิด ศุภราพงศ์ (2556 : 43) กล่าวถึง แนวคิดความพึงพอใจว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังหรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อ สิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของบุคคล ทั้งนี้ความพึงพอใจจึงสามารถนำไปใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจกับปัจจัยอื่นที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของโรงเรียน

รัชนี ทีปภากร (2556 : 26) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น

และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึกจะลดลงหรือไม่ เกิดขึ้นจากความต้องการหรือ จุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนองและถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละอุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การในที่สุด

วรายุทธ แก้วประทุม (2556 : 60) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีของบุคคลเป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าสิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึกจะลดลงหรือไม่เกิดขึ้น หากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นได้รับการตอบสนองและถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน จะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุด

นิติพล ภูตะโชติ (2556 : 170) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่องานที่เขาทำอันเป็นผลมาจากสิ่งดี ๆ ที่พวกเขาได้รับจากการทำงาน เช่น ค่าตอบแทนที่ดี เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบการบริหารจัดการ การบังคับบัญชา ฯลฯ ผลจากการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน พนักงานจะเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจ เสียสละทุ่มเทให้กับการทำงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานในองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

แหวดาว พานดวงแก้ว (2555 : 54) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง สภาพที่เป็นผลมาจากความสนใจ และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน

สุณิภา ชูเมือง (2555 : 37) ได้กล่าวถึง ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันหรือกระตุ้น หรือเล้าความรู้สึกของบุคคลทั้งภายนอกและภายในให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ปริญดา หอมสวัสดิ์ (2555 : 51) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความพึงพอใจไว้ว่า ผู้ปกครองมีความต้องการให้โรงเรียนมีการพัฒนาในด้านวิชาการ หลักสูตร ด้านบุคลากร คุณภาพในการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริการนักเรียน ด้านการจัดอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนเพื่อที่เด็กจะได้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถมีการพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจและสติปัญญา ตลอดจนจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

ผุสดี แสงหล่อ (2555 : 14) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวกเป็นความสุขของบุคคลที่เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่

จะทำงานมีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

นงลักษณ์ กลมเกลี้ยง (2554 : 16) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ถ้าบุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานจะมีผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีการเสียสละ อุทิศกาย ใจและสติปัญญาให้แก่งาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

รักชนก บึงมุ่ม (2554 : 24) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกอันดีที่เกิดจากความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมของบุคคลทำให้เกิดความสบายใจและมีความสุขที่ได้รับการตอบสนองตามต้องการทำให้บุคคลเกิดแรงกระตุ้น มีความพยายามที่จะสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ

สถาพร ส่องแสง (2554 : 52) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ เป็นความรู้สึกส่วนตัวเมื่อได้รับการตอบสนองตามความต้องการของตนในสิ่งที่ขาดหายไป และเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมในการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมนั้น ๆ

สุพรรณษา ทองเปลว (2554 : 27) ได้กล่าวถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกในงานที่ทำด้วยความเต็มใจหรือพอใจในทางบวกที่ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีในการทำงานและได้รับการตอบสนองทางอารมณ์ของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับผลตอบแทนที่แตกต่าง ซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านั้นเป็นสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน มีความเสียสละ อุทิศตน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานส่งผลให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าในองค์กร

จร สุนทรายุทธ (2553 : 111) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรวม ๆ ของบุคคลต่อการทำงานในด้านดีที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ได้รับผลตอบแทนเกิดความพึงพอใจเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน รวมถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วาสนา เลื่อมเงิน (2550 : 21) กล่าวถึง ความพึงพอใจเป็นสภาพความรู้สึก ความชอบ ความพอใจของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงผลงานของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาหรือการให้บริการ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้ผู้ปกครองหรือผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วยเพราะความเจริญก้าวหน้าของงานบริการเป็นปัจจัยที่สำคัญประการแรกที่เป็นตัวบ่งชี้ ก็คือ จำนวน ผู้ปกครองหรือจำนวนนักเรียนผู้มาใช้บริการดังนั้น ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบ

ต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้มาใช้บริการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

อรรถพร หาญวานิช (2546 : 29) ได้สรุปว่า ความพึงพอใจ หมายถึงทัศนคติหรือระดับความพึงพอใจของบุคคลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของกิจกรรมนั้น ๆ โดยเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ ค่านิยม และประสบการณ์ ที่แต่ละบุคคลได้รับจากการทำงาน ระดับของความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อกิจกรรมนั้น ๆ สามารถตอบสนองความต้องการแก่บุคคลนั้นได้

นอกจากนี้นักการศึกษาในต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของคำว่า “พึงพอใจ” ไว้อย่างหลากหลาย เช่น

ไกลเวอร์ (Glover. 2002 : 23) ได้อธิบายความพึงพอใจว่าเป็นระดับความรู้สึก เมื่อความต้องการที่สำคัญของคนเรา เช่น การมีคุณภาพดี มีความมั่นคง มีความสมบูรณ์พูนสุข มีพวกพ้อง มีคนยกย่องต่าง ๆ เหล่านี้ ได้รับการตอบสนองแล้ว

แฮร์ริส (Harris. 2001 : 173) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

สตีเยอร์ส (Steers. 1991 : 256) ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความรู้สึกทางบวกที่บุคคลให้คุณค่ากับสวัสดิการที่ได้รับความพึงพอใจจึงเป็นผลมาจากความรับรู้ที่บุคคลนั้นประเมินการให้คุณค่ากับสวัสดิการที่ได้รับความพึงพอใจมีความหมายในแนวทางแรก คือ ความพึงพอใจในสวัสดิการเป็นความรู้สึกสนองตอบต่อด้านต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำความเข้าใจได้คล้ายเครื่องทัศนคติ เราไม่อาจสังเกตเห็นความพึงพอใจได้โดยตรง แต่สามารถคาดเดาได้จากการแสดงออกและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรในแนวทางที่สอง ความพึงพอใจเป็นผลของความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลที่เกิดจากการเปรียบเทียบกับการกระทำที่บุคคลได้รับ บุคคลต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลที่เกิดจากการเปรียบเทียบกับการกระทำที่บุคคลได้รับ บุคคลคาดหวังในด้านสวัสดิการจะทำให้มีความพึงพอใจกับผลที่ได้รับ

เดวิส และนิวสตรอม (Davis & Newstrom. 1985 : 83) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

กู๊ด (Good. 1973 : 384) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพสภาพหรือระดับความ พึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติของบุคคลที่มีต่องานของตน

มัลลินซ์ (Mullins. 1985 : 22) ได้กล่าวถึง การสร้างความพึงพอใจที่มีต่อการให้บริการแก่ประชาชนโดยมีหลักและแนวทางคือ

1. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) คือ การบริการที่มีความยุติธรรม ทุกคนเท่าเทียมกัน ได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการ และใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน
2. การให้บริการที่ตรงเวลา (Timely service) คือ การให้บริการที่ตรงเวลา ตรงตามความต้องการ
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) คือ การให้บริการด้านสถานที่ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม
4. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) คือ การให้บริการและดูแลจนกว่าจะหาย
5. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) คือ การให้บริการที่มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพให้มีความก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ

การสร้างคามพึงพอใจในการให้บริการ นอกจากจะมีความเสมอภาคต่อเนื่อง ตรงต่อเวลาและเพียงพอในการให้บริการแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การมีคุณภาพ ซึ่งกล่าวความพึงพอใจเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ หลาย ๆ ด้าน เป็นสภาพที่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในงาน ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเกิดจากมนุษย์จะมีแรงผลักดันบางประการในตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการที่ตนเองพยายามจะบรรลุ เป้าหมายบางอย่างเพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการคือความคาดหวังที่มีอยู่และเมื่อบรรลุ เป้าหมายนั้นแล้วจะเกิดความพอใจเป็นผลสะท้อนกลับไปยังจุดเริ่มต้นเป็นกระบวนการหมุนเวียน ต่อไปอีก

จากความหมายของความพึงพอใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกที่เกิดจากทัศนคติ ความต้องการที่เป็นไปตามความคาดหวัง ในการทำงาน และสามารถดำเนินกิจกรรมจนบรรลุผลสำเร็จ

## 7.2 การวัดความพึงพอใจ

แววดาว พานดวงแก้ว (2555 : 57) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ความพึงพอใจ ทัศนคติ หรือเจตคติเป็นนามธรรม เป็นการแสดงออกค่อนข้างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดได้โดยตรง แต่เราสามารถที่จะวัดความคิดเห็นของบุคคลโดยอ้อมแทน ฉะนั้นการวัดความพึงพอใจ อาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้น ถ้าบุคคลเหล่านั้นแสดงความคิดเห็น ไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งความคลาดเคลื่อนเหล่านี้ ย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาของการวัดโดยทั่วไป

พัชรียา แก่นสา (2555 : 46-48) กล่าวถึง การวัดความพึงพอใจไว้ สรุปได้ว่าในการวัดความรู้สึกในทางที่ดีไม่ตีหรือไม่พอใจ ซึ่งวิธีการวัดนั้นมีอยู่หลายวิธี เช่น วิธีการสังเกต วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการใช้แบบสอบถาม เป็นต้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



1. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการใช้ตรวจสอบบุคคลอื่นโดยการเฝ้ามองและจดบันทึกอย่างมีแบบแผน วิธีเป็นวิธีการศึกษาที่เก่าแก่และยังเป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายจนถึงปัจจุบัน แต่ก็เหมาะสมกับการศึกษากับข้อมูลจำนวนน้อยเท่านั้น

2. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่ผู้วิจัยจะต้องออกไปสอบถามโดยการพูดกับบุคคลนั้น ๆ โดยมีการเตรียมแผนงานล่วงหน้า

3. วิธีการใช้แบบสอบถาม วิธีการนี้จะเป็นการใช้แบบสอบถามที่มีข้อคำถามไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้ตอบทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน มักใช้ในกรณีที่ต้องการข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก ๆ วิธีนี้นับเป็นวิธีนิยมใช้ในปัจจุบันวิธีหนึ่ง คือ มาตรฐานส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert scales) ประกอบด้วย ข้อความที่แสดงถึงทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แล้วมีคำตอบที่แสดงถึงระดับความรู้สึก 5 คำตอบ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและ น้อยที่สุด

สุชาติ เนตรฉัยยา (2555 : 49) กล่าวว่า การวัดความพึงพอใจต่อการให้บริการสาธารณะ (Public service satisfaction) จะเป็นการประเมินค่าโดยลูกค้าหรือผู้รับบริการต่อกิจกรรมสาธารณะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือชุดของการให้บริการสาธารณะใด ๆ ก็ตามตัวชี้วัดความพึงพอใจส่วนใหญ่จะวัดที่พฤติกรรมของผู้ให้บริการกระบวนการให้บริการหรือผลผลิตที่ได้รับ ดังนั้น การวัดระดับความพึงพอใจจึงน่าจะหมายถึงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกของประชาชนในฐานะ ผู้รับบริการว่ามีความรู้สึกเช่นไรต่องานหรือต่อบริการนั้น ๆ ซึ่งอาจจะประเมินว่า ชอบมาก ชอบน้อย พอใจหรือไม่พอใจเช่นไร โดยที่ความรู้สึกนี้น่าจะเป็นความรู้สึกสุดท้ายภายหลังจากที่ประชาชนเหล่านั้นได้ตัดสินใจประเมินออกมาแล้ว ขณะที่พฤติกรรมของผู้ให้บริการ กระบวนการบริหาร ผลผลิตที่ได้รับจะเป็นสาเหตุของการทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจออกมา

ปริญญา จเรรัชต์ และคณะ (2546 : 5) กล่าวว่า การวัดความพึงพอใจทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การใช้แบบสอบถาม โดยผู้ออกแบบสอบถามสามารถทำได้ในลักษณะกำหนดคำตอบให้เลือก หรือตอบคำถามอิสระ คำถามดังกล่าว อาจถามความพอใจในด้านต่าง ๆ

2) การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจทางตรง ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการวิธีการตั้งประเด็นคำถามที่ดี ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการได้คำตอบ จึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง

3) การสังเกต เป็นวิธีการวัดความพึงพอใจ โดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกจากการพูดจา กริยา ท่าทาง วิธีการนี้ต้องอาศัยการกระทำอย่างจริงจัง และสังเกตอย่างมีระเบียบแบบแผน

จากการศึกษาการวัดความพึงพอใจ สรุปได้ว่า การวัดความพึงพอใจเป็นการบอกถึงความชอบของบุคคล ที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น การใช้แบบสำรวจความรู้สึก การสังเกตพฤติกรรม ซึ่งการวัดความพึงพอใจมีโอกาสคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นได้

### 7.3 ความสำคัญของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งซึ่งช่วยให้งานสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ นอกจากผู้บริหารจะดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติงานให้บริการเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ยังจำเป็นต้องดำเนินการที่จะให้ผู้มาใช้บริการเกิดความพึงพอใจด้วย เพราะความเจริญเติบโตของงานบริการ ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ คือ จำนวนผู้มาใช้บริการ ดังนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงควรอย่างยิ่งที่จะศึกษาให้ลึกซึ้งถึงปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการการที่ผู้บริหารขององค์การต่าง ๆ

สมุทรา ชำนาญ (2556 : 77) กล่าวถึง ความพึงพอใจในงานว่า ความพอใจในงานของพนักงานภายในองค์การทุกระดับ จะมีผลต่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานและมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพอใจในงานและมีความรู้สึกที่ดี โดยส่วนรวมของคนที่มีต่องานของพวกเขาเมื่อองค์ประกอบหลายอย่างชักนำคนไปสู่ความรู้สึกในทางบวก (มีความรู้สึกที่ดี) หรือในทางลบ (มีความรู้สึกที่ไม่ดี) ต่องานของพวกเขา

พัทธนันท์ อึ้งรัก (2556 : 98) กล่าวถึง ความพอใจในงานว่า ความพอใจในงาน (Job satisfaction) หมายถึง ทศนคติที่ดีเกี่ยวกับงานของพนักงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อม ในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน ในโอกาสการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจน เพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนผลประโยชน์และผลตอบแทน อย่างไรก็ตามมีข้อมูลสนับสนุนว่าความพอใจในงาน จะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในบุคคลมากกว่าเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีการศึกษาว่าพันธุกรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของบุคคล

ผุสดี แสงหล่อ (2555 : 14) ได้กล่าวสรุปความสำคัญของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นที่พึงปรารถนาของบุคคลทุกคนเพราะช่วยให้การทำงาน เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพผลสูงสุด การสร้างความพึงพอใจนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับกระบวนการเทคนิค และวิธีการด้วยการอาศัยการจูงใจเป็นเครื่องมือสำคัญ การจูงใจ บุคลากรให้ได้ผลนั้นผู้บริหารต้องใช้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล และมีความรู้พื้นฐานที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

นงค์เยาว์ วิเชียรเครือ (2555 : 32) ความพึงพอใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์ ความพึงพอใจโดยทั่วไปตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Satisfaction

วิธีที่ ๓ ธีรมงคล (2550 : 31) กล่าวถึง ความสำคัญของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึก หรือทัศนคติที่ดีของบุคคล เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่า สิ่งที่คาดหวัง ซึ่งจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นและสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามได้ต่อไป ความรู้สึก จะลดลงหรือไม่ เกิดขึ้นจากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายนั้นไม่ได้รับการตอบสนองและ ถ้ามีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานจะมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีการเสียสละ อุทิศกายใจและสติปัญญาให้แก่งาน ซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ในที่สุด

วรรณธ งามณี (2547 : 12-13 ) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 2) สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์กร
- 3) เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง
- 4) ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันไปได้
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ดีต่อกันยิ่งขึ้น
- 6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

จากความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามที่กล่าวแล้วจะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งทำให้ผู้ทำงานมีความสุขอีกด้วย นอกจากนี้ความพึงพอใจดังกล่าวยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วย

#### 7.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

สมุทร ชำนาญ (2556 : 268-294) กล่าวถึง กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการศึกษาเนื้อหา (Contents theories) เป็นกลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ จึงมีการเรียกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีที่เน้นความต้องการ (Need theories of work motivation) เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาเพื่อหาคำตอบของมนุษย์แต่ละคนมีความต้องการอะไร ตลอดจนมีความต้องการอยู่ในระดับใด ทฤษฎีที่เน้นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์มีการนำเสนอไว้หลากหลาย ส่วนทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ ในปัจจุบันมีดังนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need) มาสโลว์มีหลักที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยเน้นในเรื่องลำดับขั้นความต้องการ เขามีความเชื่อว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอันใหม่ที่สูงขึ้น แรงจูงใจของคนเรามาจากความต้องการพฤติกรรมของคนเรามุ่งไปสู่การตอบสนอง ความพอใจ มาสโลว์ (Maslow) แบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับด้วยกัน ได้แก่

1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการ ปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยา รักษา โรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศหนาวและสัตว์ร้าย ความ ต้องการ เหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน ต้องบรรลุให้ได้ก่อน

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุ ความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้าน ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังมนุษย์มีอาหารรับประทาน จนอิ่ม ท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหารหรือสุขภาพโดยหันมาให้ความสำคัญ กับเรื่อง สารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

1.3 ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและ ทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเอง ครอบครองอยู่ ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเรา คนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่นโดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

สก๊อต (Scott, 1970) ได้เสนอความคิดในเรื่อง การจูงใจให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงานที่ จะให้ผลในเชิงปฏิบัติ มีลักษณะดังนี้ 1) งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว และมีความหมายสำหรับผู้ทำ 2) งานนั้นต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้กระบวนการทำงาน และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้อง มีลักษณะ ดังนี้ 1) คนทำงาน ความเป็นส่วนตัวในการตั้งเป้าหมาย 2) ผู้ปฏิบัติได้รับทราบผลสำเร็จใน การทำงานโดยตรง 3) งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ เมื่อนำแนวคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับการเรียน การสอน ผู้เรียนจะมีส่วนร่วมในการเลือกเรียนตามความสนใจ ได้เลือกวิธีการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีที่ ผู้เรียนถนัดและสามารถค้นหาคำตอบได้

มาสโล (Maslow, 1970) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) นับว่าเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า “มนุษย์ เรามีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่าง หนึ่งแล้ว ความต้องการอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นมาอีก ความต้องการของคนเราอาจจะซ้ำซ้อนกัน ความ ต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอีกอย่างหนึ่งอาจเกิดขึ้นได้” ความต้องการของ มนุษย์มีลำดับขั้นตอน ดังนี้ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์เน้นสิ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ความต้องการทางเพศ 2) ความต้องการความ ปลอดภัย (Safety Needs) ความมั่นคงในชีวิตทั้งที่เป็นอยู่ปัจจุบันและอนาคต ความเจริญก้าวหน้า 3)

ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญ ต่อการเกิดพฤติกรรม ต้องการให้สังคมยอมรับตัวเองเข้าเป็นสมาชิก ต้องการความเป็นมิตร ความรักจากเพื่อนร่วมงาน 4) ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) มีความอยากเด่นในสังคม และอยากให้บุคคลยกย่องสรรเสริญตนเอง อยากมีความอิสระ เสรีภาพ และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูง เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จทุกอย่างในชีวิต

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง ความต้องการของมนุษย์ที่เริ่มจากระดับต่ำ หากได้รับการตอบสนองในระดับที่พึงพอใจแล้วก็จะขึ้นไปหาความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไป ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสำรวจความพึงพอใจในการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังขั้นพื้นฐานได้เป็นที่พึงพอใจแล้วก็จะยอมเป็นแนวทางสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น เพื่อจะสามารถสร้างความพึงพอใจในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญ ในการกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและสมรรถนะในการดูแลและพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน ตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ

## 8. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

### 8.1 ความหมายของการวิจัย (Research)

มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษา รวบรวมเพื่อนำเสนอความหมายของการวิจัยพอสังเขป ดังนี้

มาเรียม นิลพันธุ์ (2554 : 9) กล่าวว่า การวิจัยคือ กระบวนการแสวงหาความรู้ อย่างเป็นระบบ เชื่อถือได้ โดยอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อตอบคำถามการวิจัย ผลที่ได้สามารถนำไปแก้ปัญหา และพัฒนาองค์ความรู้

ประทุม ฤกษ์กลาง (2553 : 10) กล่าวว่า การวิจัยเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ข้อเท็จจริงเพื่ออธิบายปัญหา ปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างมีระบบระเบียบ โดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้คำตอบที่น่าเชื่อถือและสามารถใช้อ้างอิงได้ทั่วไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2552 : 73-74) กล่าวว่า การวิจัยเป็นการแสวงหาคำตอบต่อข้อคำถามในเชิงวิชาการเป็นการแสวงหาคำตอบต่อปัญหาหรือต่อข้อสงสัยอย่างใดอย่างหนึ่ง ปัญหาใดปัญหาหนึ่งซึ่งเป็นที่ไม่รู้ ด้วยวิธีการศึกษา หรือค้นคว้าหาความรู้ ในเรื่องนั้นด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบเป็นการศึกษาค้นคว้าในรูปแบบเชิงวิชาการ โดยอาศัยระเบียบวิธี หรือวิธีในวิทยาการวิจัย (Research Methodology) หรือวิธีในวิทยา (Methodology) ตามแนวทางเฉพาะของศาสตร์แต่ละสาขากำหนด

ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์ (2551 : 25) กล่าวว่า การวิจัยหมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้า ความจริง ความรู้ที่เราสงสัย เพื่อหาคำตอบหรือข้อเท็จจริงที่ดำเนินไปอย่างมีระเบียบและเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาการด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ถูกต้องต่อปัญหาที่ตั้งไว้

จากการศึกษาความหมายของการวิจัย (Research) สรุปได้ว่า การวิจัย (Research) หมายถึง กระบวนการค้นคว้า แสวงหาความรู้ ข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน และผลที่เกิดจากการวิจัยเป็นองค์ความรู้เทคนิค วิธีการใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ของทุกสาขาวิชาชีพที่สามารถปรับปรุง แก้ปัญหา พัฒนางานในหน้าที่ พัฒนาเครื่องใช้ ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคม

## 8.2 ความหมายของการพัฒนา (Development)

สำหรับคำว่า การพัฒนา (Development) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020 : online) กล่าวว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง 1) การค่อย ๆ เติบโตของบางสิ่งบางอย่างจนกระทั่งเกิดความก้าวหน้า หรือแข็งแรง เช่น การเติบโตของเด็ก 2) กระบวนการของการผลิตสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาใหม่ หรือทำให้ดีกว่าเดิม 3) เหตุการณ์ หรือขั้นตอนใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4) พื้นดิน ที่มีสิ่งปลูกสร้างเกิดขึ้นใหม่ และ 5) กระบวนการที่ใช้พื้นดิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ โดยการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างขึ้นใหม่ ๆ

จากความหมายสรุปได้ว่า การพัฒนา หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านวัตถุ จิตใจ และปัญญา ที่มีการกระทำให้เกิดขึ้น หรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้า โดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้น ซึ่งการพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้นของปริมาณเท่านั้นแต่หมายรวมถึงการเพิ่มคุณภาพ ความพึงพอใจและเพิ่มความสุขของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ

## 8.3 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D)

การวิจัยและพัฒนามีผู้ให้ความหมายของไว้หลากหลาย ดังนี้คือ

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2020 : online) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง การทำงานที่พยายามค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกระบวนการใหม่ หรือ การพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

ชุมพล เสมอพันธ์ (2552 :1) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ขึ้นมาทำการทดสอบในสภาพจริง ทำการประเมิน และดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หลาย ๆ รอบ จนได้ผลการพัฒนาที่มีคุณภาพโดยอาศัยกระบวนการวิจัย และดำเนินการประเมินผลผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นก่อนทำการเผยแพร่ต่อไป

นงเยาว์ แคนสุข (2555 : 90) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาทางเลือก วิธีการใหม่ ๆ หรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ใน

การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงาน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อ  
ก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพการศึกษา คุณภาพชีวิต รวมทั้งการตรวจสอบ  
ประสิทธิผลของนวัตกรรมที่สร้างขึ้นหรือพัฒนาขึ้น

สุวิมล ไวยรัตน์ (2563 : ออนไลน์) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา (The Research and  
Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการ  
ศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงาน  
หรือคุณภาพชีวิต

ศิริชัย กาญจนวาสี (2559 : 4) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่ผสมผสาน  
กระบวนการวิจัย และการพัฒนาเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้สำหรับ  
การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงวิธีการ หรือผลผลิต ที่สร้างขึ้นใหม่ จนมีประสิทธิผล และอันเป็น  
ประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบัน โรงเรียน หรือสังคม โดยมีกลยุทธ์ในการตรวจสอบ  
ยืนยันความ ถูกต้อง และน่าเชื่อถือของวิธีการ หรือผลผลิตใหม่นั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการศึกษา ค้นคว้า  
อย่างเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาทางเลือก เทคนิค วิธีการหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็น  
ประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน องค์กร สถาบัน หรือสังคม และผ่านการทดสอบในสภาพจริง และ  
ปรับปรุงตรวจสอบจนได้คุณภาพ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงานไป  
ในทางที่ดีขึ้นและก่อให้เกิดการยกระดับคุณภาพงาน คุณภาพการศึกษาหรือคุณภาพชีวิต

#### 8.4 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการวิจัยและพัฒนาไว้หลากหลายแนวคิด  
แต่มีส่วนที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้คือ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556 : 15-24) กล่าวว่า ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอน  
ที่สำคัญ ดังนี้ 1) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 2) จัดทำคู่มือโปรแกรม 3) ตรวจสอบโปรแกรม และ  
ปรับปรุงแก้ไข 4) สร้างเครื่องมือเพื่อทดลอง 5) ทดลองโปรแกรมในภาคสนาม และ 6) การเขียน  
รายงาน

วาโร เฟ็งส์วีสดี (2553 : 3-4) กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอน ดังนี้

1) การสำรวจ สังเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ เป็นการดำเนินการวิจัย  
เชิงสำรวจ หรือการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับสภาพปัญหาความ  
ต้องการ ผลการดำเนินการในขั้นตอนนี้จะทำให้ ผู้วิจัยสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้สอดคล้องเหมาะสม  
กับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2) การออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นการดำเนินการโดยนำเอาความรู้และ  
ผลการวิจัยที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนผลิตภัณฑ์ที่จะพัฒนามีลักษณะอย่างไร หรือ

ส่วนประกอบมีอะไรบ้างจะขึ้นอยู่กับชนิดของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ และในขั้นตอนการผลิตจะต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ

3) การทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ เมื่อสร้างผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว จะต้องนำไปตรวจสอบความเหมาะสม และประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ถ้าหากผลการตรวจสอบความเหมาะสมยังไม่เป็นที่พึงพอใจ หรือมีบางส่วนที่ไม่สมบูรณ์ จะต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข จนกระทั่งผลิตภัณฑ์มีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด และ

4) การเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ เป็นการนำเอาผลการวิจัย และผลิตภัณฑ์ไปเผยแพร่ เช่น การนำเสนอในที่ประชุม สัมมนาทางวิชาการ การตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารทางวิชาการ เพื่อเผยแพร่ในวงกว้าง

ดุจเดือน เทียวเหลือง และคณะ (2556 : 9) กล่าวถึงขั้นตอนวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) ศึกษาความคิดเห็น 2) สร้างและตรวจสอบคุณภาพรูปแบบ 3) ศึกษาผลการใช้รูปแบบและ 4) ประเมินการใช้รูปแบบ

ยุพิน ยืนยง (2553 : 15) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ 1) การวิจัย : สำรวจข้อมูลพื้นฐาน 2) การพัฒนา : เป็นการพัฒนา และตรวจสอบคุณภาพรูปแบบหรือแนวทาง 3) การทดลองใช้ : เป็นการนำนวัตกรรมไปทดลองใช้ภาคสนาม และ 4) การประเมินและปรับปรุง : เป็นการปรับปรุงรูปแบบ

จากขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ (Phase) ดังนี้ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสำรวจสภาพปัญหา สภาพการดำเนินการและแนวทางในการพัฒนา ระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ และ ระยะที่ 4 การประเมิน และปรับปรุงรูปแบบ และสามารถสรุปลำดับขั้นตอนในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

## 9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 9.1 งานวิจัยในประเทศ

วิชุดา เมามุคดา (2563 : 180-186) ได้วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้



คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนต่างกันพบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและครูผู้สอน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน ในจังหวัดต่างกัน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

4. แนวทางพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านคุณลักษณะผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก ประกอบด้วย การส่งเสริมให้ผู้เรียนให้สามารถสื่อสารภาษาที่ใช้เป็นภาษาสื่อสารในระดับสากล (Universal Language) และภาษาแม่ (Maternal Language) ได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่ว การเสริมสร้างความสามารถของผู้เรียนด้านการริเริ่มสร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์ การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้เรียนทางด้านความคิดและการสื่อสาร และการสร้างความตระหนักรู้การร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลกแก่ผู้เรียน

4.2 ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนาครูทั้งระยะสั้นและระยะยาว การปลูกฝังอุดมการณ์ และจรรยาบรรณวิชาชีพครู การให้ครูมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและต่างประเทศโดยให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์และความเป็นไปของโลก อีกทั้งการจัดหาทุนวิจัยและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำวิจัยในชั้นเรียน วิจัยสถาบัน สามารถนำเสนอผลการวิจัยในระดับชาติและนำผลการวิจัย มาพัฒนางานที่โรงเรียนให้ได้คุณภาพ

4.3 ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ประกอบด้วย การพัฒนาการบริหารจัดการด้านปัจจัยพื้นฐานให้เป็นระบบและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ส่วนด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา ควรเป็นเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ ตลอดจนเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นศูนย์ เครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไปโดยให้เป็นไปตามระบบ OBECQA และ TQA ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่องและชัดเจน มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล พ.ศ. 2561

มังโสด หมะเต๊ะและพลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562). ได้วิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ 2) สร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวางแผน

เชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการประเมินผลตนเองด้านมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี มีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 715.24 ค่า df เท่ากับ 258 ค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 2.77 ค่า GF เท่ากับ 0.96 ค่า CIF เท่ากับ 0.99 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.048 และค่า RMR เท่ากับ 0.021 รูปแบบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศควร เป็นดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ 2) มีการจัด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนให้หลากหลาย 3) การใช้หลักธรรมาภิบาล 4) การสร้างวัฒนธรรม องค์การในการทำงาน 5) การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) การจัดความรู้ คู่คุณธรรมและทักษะชีวิตนักเรียน และ 7) การนำเทคโนโลยีให้ความรู้บริการชุมชน

ฉวีวรรณ แผ่วตะคุ (2562 : 248 - 252) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการ บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาค ตะวันออกโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา/ ตรวจสอบ/วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของ การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาค ตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก มีองค์ประกอบ สำคัญ คือ คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู คุณภาพด้านการบริหารจัดการและความพึงพอใจของ ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนขนาด เล็ก ประกอบด้วย กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยีและงบประมาณ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโครงสร้าง องค์การลักษณะครูและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน และบรรยากาศโรงเรียน

2. โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของ การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาค ตะวันออกที่พัฒนาตามสมมติฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ดังนี้ ( $\chi^2 / df$ )=2.10, GFI=0.96, AGFI=0.92, SRMR =0.019, RMSEA =0.042 3. อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศ ของการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาขนาดเล็กโดยเรียงลำดับตามค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1) อิทธิพล ทางตรง คือกระบวนการเรียนการสอนและโครงสร้างองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และ 0.24 ตามลำดับ 2) อิทธิพลทางอ้อม คือ ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี และงบประมาณ ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารและลักษณะครูและบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.68, 0.53และ -0.25 ตามลำดับ 3) อิทธิพลรวม คือ กระบวนการเรียนการสอน ทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยีและ งบประมาณ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโครงสร้างองค์การและลักษณะครูและบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76, 0.52, 0.40, 0.24 และ -0.19 ตามลำดับ

สุริโย ปุริโส (2562 : 320-325) ได้ศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ เขตตรวจราชการที่ 12 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พหุกรณีศึกษา ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีพหุกรณีศึกษา (Multi-Case Studies) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ 2) ศึกษาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ จากโรงเรียนที่ศึกษา 3 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่เป็น ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 คน จากเขตตรวจราชการที่ 12 และ 2) จากโรงเรียนที่ศึกษาใช้ วิธีการพรรณนาเกี่ยวกับปรากฏการณ์และวิเคราะห์เนื้อหา วิเคราะห์เอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบบันทึก แบบประเมินแบบบันทึก สังเกต และแบบสำรวจเอกสาร (Document Survey Form) และการสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ 1) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติเป็นเลิศ พบว่า มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ในการจัดการศึกษาเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีการสร้างเครือข่ายในการทำงานเพื่อพัฒนาผู้เรียน มีทักษะการดำรงชีวิตได้เต็ม ศักยภาพ เพื่อให้เกิดคุณภาพ สร้างความศรัทธาในการบริหารโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา 2) ด้านการสร้างโอกาสทางการศึกษา พบว่า งบประมาณและทรัพยากรมีอย่างเพียงพอเพื่อนำไปใช้ พัฒนาผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต นักเรียนได้เลือกกิจกรรมที่ตนเองสนใจตามความสามารถที่หลากหลายและแตกต่างกัน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางเรียนในระดับสูงขึ้น ใช้เทคโนโลยีวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคล มีการ นิเทศ การจัดการเรียนการสอนที่สม่ำเสมอเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการจัดการเรียนรู้ที่เป็นเลิศเพื่อคุณภาพนักเรียน และ 3) ด้านคุณภาพการศึกษา พบว่า การนำแผน ไปใช้พัฒนามีความครอบคลุมอย่างเป็นระบบในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน นักเรียนได้ เรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งด้านวิชาการและทักษะอาชีพ ทำให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ผู้ปกครองและชุมชนให้ การยอมรับและพึงพอใจ จนทำให้โรงเรียนมีเอกลักษณ์โดดเด่น เป็นโรงเรียนที่มีผลจากการ ปฏิบัติเป็นเลิศและเกิดคุณภาพอย่างยั่งยืน

2. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารโรงเรียนตามขอบข่ายภารกิจ คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคลและงานบริหารทั่วไป เป็นนักคิดเชิงระบบ โดยอุทิศตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อเป้าหมายของโรงเรียน แสดงให้เห็นความตั้งใจ สามารถจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีและเผยแพร่ผลงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงและพัฒนางานตามแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้ ดูแล

เอาใจใส่สมาชิกของทีมงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียนและของโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็งทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น เกิดความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกัน แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความตั้งใจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพื่อให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามแผนงาน ยึดหลักการ บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และแบบมุ่งเน้นผลงานมาใช้บริหารจัดการอย่างเพียงพอเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามภารกิจของโรงเรียน แสดงให้เห็นความตั้งใจว่า สามารถบริหารด้วยวิธีปฏิบัติเป็นเลิศให้บรรลุเป้าหมายได้

ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์ , สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, และระวีง เรืองสังข์ (2561) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 3) เพื่อตรวจสอบรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ ผู้บริหารมีทักษะการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย การวางแผนค่อนข้างน้อย ผู้บริหารกับบุคลากรมีความเข้าใจไม่ตรงกันการนำไปปฏิบัติ ทำให้การประเมิน ผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหาร

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ และ 3) บริบท ส่วนที่ 2 ตัวแบบ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบการบริหาร 2) วิธีการ บริหาร 3) ขอบข่ายการบริหารงาน 4 ฝ่าย และ 4) หลักพุทธธรรม ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ ประกอบด้วย 1) การเตรียมการ 2) การดำเนินงาน 3) การประเมินผล ส่วนที่ 4 เงื่อนไขการนำไปใช้ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการเชิงรุก 2) การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกัน 3) การบริหารคนเก่งในองค์กร 3) การตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถาน ศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความเป็นประโยชน์ รองลงมา คือ ด้านความถูกต้อง ด้านความไปได้ และด้านความเหมาะสม ตามลำดับ

ประเสริฐ สำเภารอด, สุวพร เข้มเฮง และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2560) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) สังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก
- 2) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก
- 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยดำเนินการวิจัย เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน และใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่อยู่ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยใช้แบบประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้กับครูปฏิบัติการ จำนวน 240 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ในภาพรวมการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา มีการปฏิบัติในระดับมาก (mean = 3.95, S.D. = 0.95) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีการปฏิบัติในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับสูงสุด ดังนี้คือ ด้านที่ 5, 4, 1, 2, 3 โดยด้านที่ 5 การบริหารงานบุคคล (mean = 4.47, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ ด้านที่ 4 การจัดการสารสนเทศ (mean = 4.00, S.D. = 0.82) ส่วนด้านที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา (mean = 3.84, S.D. = 1.14) ด้านที่ 2 การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา (mean = 3.73, S.D. = 1.17) และด้านที่ 3 การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง (mean = 3.71, S.D. = 1.18) มีค่าใกล้เคียงกัน

2. การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลกได้รูปแบบ การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ด้านการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา 3) ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 4) ด้านการจัดการสารสนเทศ 5) ด้านการบริหารบุคคล 6) ด้านการบริหารงานวิชาการ 7) ด้านจัดการกระบวนการสนับสนุน

3. ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก พบว่า ครูปฏิบัติการโรงเรียน

มัธยมศึกษาที่อยู่ในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลในกรุงเทพมหานคร จำนวน 240 คน เห็นว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก ทั้ง 7 องค์ประกอบมีความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

สมาพร ลีภัยรัตน์ (2560) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษาได้ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการการประเมินรูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มีความถูกต้อง ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

เบญจนา รอมประสิทธิ์ (2557) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด พบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างและตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 2) คณะกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 3) ขอบข่ายงานบริหารสู่ความเป็นเลิศ และ 4) แนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศโดยผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด 81 คน มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัดในภาพรวม มีความถูกต้อง และความเป็นไปได้ในระดับมาก

โด่งสยาม โสมาภา (2557) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน พบว่า ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารจัดการสอนศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยสองด้านคือ ด้านที่หนึ่ง ด้านบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ 7 ปัจจัยได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) การมีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ และด้านที่สองด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน มี 5 ปัจจัยได้แก่ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 5) ความดีเด่นของสถานศึกษา และ 6) แนวปฏิบัติ

ราตรี ศรีไพรวรรณและพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่อยู่ในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 คือ ด้านการนำองค์การ ส่วนสภาพอันพึงประสงค์ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน 2) กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ

พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556) ได้วิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้สรุปข้อเสนอการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 11 ประการดังนี้ 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary leadership) 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning centered education) 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and personal learning) 4) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing faculty staff and partners) 5) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) 6) การมุ่งอนาคต(Focus on the future) 7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for innovation) 8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social responsibility and citizenship) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on result and creating value) 11) มุมมองเชิงระบบ (System perspective)

ปรีชาชาญ อินทรชิต (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า 1) การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ 106 มาตรการ 116 ตัวชี้วัด ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การนำและการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การมุ่งเน้นพัฒนานักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินการพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีความเป็นไปได้ระดับมากที่สุด

ตะวัน สือกระแสร (2556) ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ พบว่า 1) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศมีสภาพ 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจแก่ครู มีระบบนิเทศที่มีประสิทธิภาพ ปรับครูให้เหมาะสมกับวิชาและชั้นเรียนลดจำนวน

ผู้บริหารระดับสูงมาทำการสอน รับคนให้ตรงกับงาน มีการสอนงาน อบรมภาษาอังกฤษให้กับครูใหม่ เน้นจรรยาบรรณครู ด้านการบริหารทั่วไปพบว่า ลดสายงานบังคับบัญชา เน้นธุรกิจศึกษาดำเนินการก่อนคู่แข่ง เน้นความเป็นเลิศในการให้บริการ บริหารแบบมีส่วนร่วม จัดสิ่งแวดล้อมให้ร่มรื่นสวยงาม น่าอยู่ น่าเรียน ใช้เทคโนโลยีในการบริหารและใช้นวัตกรรมในการเรียนการสอน และประหยัด ด้านการบริหารจัดการวิชาการพบว่า เน้นคุณภาพของครู มีการใช้ศัพท์เทคนิคในการสอนให้ความสำคัญกับทุกกิจกรรม สอนอย่างมีความหมาย ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม มีการใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง มีการจัดห้องเรียนพิเศษเน้นความสามารถด้านภาษาไทย สอนภาษาเพื่อนบ้านในแถบเอเชีย และประชาคมอาเซียนโดยเจ้าของภาษา ด้านการบริหารจัดการงบประมาณพบว่ามีการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลดความเสี่ยง และจัดหาแหล่งเงินภายนอก) การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีปัญหา 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารวิชาการ พบว่า โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่รับนักเรียนจากเด็กที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีนักเรียนสมัครเข้าเรียนลดลง สื่อการเรียนการสอน และอุปกรณ์การสอนมีไม่เพียงพอ ด้านการบริหารงบประมาณพบว่า ขาดงบประมาณในการลงทุน ระบบสวัสดิการไม่มีคุณภาพ ด้านการบริหารบุคลากร พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูลดลง ครูที่มีอายุน้อยบางส่วนลาออกไปสอบบรรจุเป็นข้าราชการ ไม่มีโครงการจัดอบรมสัมมนาสำหรับโรงเรียนเอกชน รัฐเป็นผู้กำหนดเงินเดือนของครูเอกชน ครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนจะต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ขาดครูที่มีคุณภาพ ครูที่มีอายุมากมีปัญหาในการจัดทำสื่อ ICT ด้านการบริหารทั่วไปพบว่าโรงเรียนเอกชนแข่งขันกันเอง และแข่งขันกับโรงเรียนรัฐบาล นโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของเอกชนไม่ชัดเจน จำนวนนักเรียนลดลง มีโรงเรียนนานาชาติเพิ่มมากขึ้น ครูโรงเรียนเอกชนต้องทำหน้าที่หลายอย่างนอกเหนือจากงานสอน และ 3) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ คือ “INTERACTIVE Strategy”

สมกิต บุญยะโพธิ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์ประกอบในการบริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จต่อผู้เรียน รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบโดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความถูกต้อง ครบคลุม เหมาะสมและเป็นไปได้



ราตรี ศรีไพรวรรณ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา พบว่า 1) สภาพของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ การนำองค์การด้านผลลัพธ์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านกระบวนการจัดการด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ การนำองค์การเท่ากับด้านผลลัพธ์ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ความต้องการและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนามากที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน รองลงมาคือ การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และด้านการจัดการกระบวนการกลยุทธ์การพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มี 3 กลยุทธ์ หลัก คือ 1) กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce engagement) 2) กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management improvement) 3) กลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ (Work system and process improvement) และ 12 กลยุทธ์รองคือ 1) การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career planning) 2) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมขององค์การ (Community participation in school culture) 4) พัฒนาสถานศึกษาปลอดภัย (Safety school) 5) สร้างเสริมขีดความสามารถของบุคลากร (Empowerment) 6) พัฒนาระบบสารสนเทศผลการดำเนินงาน (Information system development) 7) พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance management improvement) 8) พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Network) ทั้งภายในและนอกองค์กร 9) ออกแบบระบบงาน และกระบวนการทำงานให้พร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency management) 10) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนในการออกแบบงานและกระบวนการทำงาน (Stakeholder participation) 11) พัฒนาระบบการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Technology and innovation) 12) พัฒนาระบบควบคุมภายใน (Internal control system improvement)

ปาณิสรา สิงหพงษ์ (2555) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 4 จังหวัดปทุมธานี พบว่า ระดับการบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติของโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก ระดับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีความสัมพันธ์กับการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล มีความสัมพันธ์อยู่ใน

ระดับสูง และด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านผลลัพธ์ ด้านการนำองค์การ และด้านการจัดกระบวนการ สามารถทำนายการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้ร้อยละ 59.00

โสภภาพ ทะโพนชัย (2555) ได้วิจัยเรื่อง สภาพความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า 1) ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีการเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อรองรับการเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนของครูที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญสูงสุด 2) ด้านระบบบริหารจัดการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพด้านมุ่งเน้นบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีการพัฒนาครูให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มากที่สุด 3) ด้านปัจจัยพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่ทันสมัย และเพียงพอที่ส่งเสริมการเตรียมความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลอยู่ในระดับมาก โดยมีห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้สูงสุด 4) ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเตรียมความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก โดยการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมอบรมพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ สูงที่สุด

ยุวลักษณ์ เส่งหวาน (2554) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า 1. ยุทธศาสตร์สถาบันการพลศึกษา 8 ยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพนอก ระดับอุดมศึกษา 2. การบริหารจัดการทุกด้านของระดับการปฏิบัติปัจจุบันและปฏิบัติที่พึงประสงค์ ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และอันดับความสำคัญของผลประเมินความจำเป็นอันดับแรกคือ การบริหารงานวิจัย อันดับที่สองคือ การบริหารนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และอันดับที่สามคือ การบริหารจัดการทรัพยากร 3. รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการบริหาร 8 ด้านได้แก่ 1) ระบบการบริหารและโครงสร้างสถาบันการพลศึกษา 2) การบริหารจัดการทรัพยากร 3) การบริหารจัดการงานวิชาการและกิจกรรมพัฒนานักศึกษา 4) การบริหารงานวิจัย 5) การบริหารนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) การบริหารวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 7) การบริหารคุณภาพการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา 8) การพัฒนาการกีฬา 4. กลไกการบริหารจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 8 วงล้อ 38 กลไก

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ พบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการ/ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการบรรจุแผนงานงบประมาณที่สอดคล้องกับ

นโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผลและนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ กฎระเบียบ ไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ควรจะเป็น คือ รูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง (Top - Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom - Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside - In) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside - Out) แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนผู้นำ และการปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff organization structure) แบบร่วมคิดร่วมทำและลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง (Integrated four perspective model) และกลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

## 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Clark Plexico (2008, p. 23) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลของรัฐโคโรไลนา พบว่า การดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หลายประการภายใต้เงื่อนไข และคุณลักษณะที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนวทางที่ละเอียด และสมบูรณ์มากที่สุด หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยแนะนำแผนการดำเนินการช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรม งานโครงการ เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Dettmann (2004) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในมหาวิทยาลัยวิลคอนซิลส์ก็อต พบว่า มุมมองเชิงบวกของการนำเครื่องมือไปใช้คือ 1) เป็นศูนย์กลางความเป็นเลิศ 2) เป็นความภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น

5) ความไม่เชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานที่กว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่มมากขึ้น 8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA 9) ลูกค้ายังไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล สร้างขึ้นเพื่อตอบสนอง การแข่งขันในเวทีโลกเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล จึงเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการจัดการศึกษาให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกภายในระยะเวลาที่จำกัดนั้น โรงเรียนยังไม่มีศักยภาพพอในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียวจึงจำเป็นอย่างยิ่งในการอาศัยผู้อื่น ที่มีความรู้ความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้าน การร่วมงานกับทีมงานที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม หลากหลายความรู้ หลากหลายความสามารถ แต่ละโรงเรียนมีเอกลักษณ์เฉพาะที่ต่างกัน ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นของคนในศตวรรษที่ 21 นั้น บุคลากรของโรงเรียนสามารถศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้

Ka-ho-Mok (2003) ได้วิจัยเรื่อง Dezentralization and maketization of education on Singapore : A Case study of the school exellene model เพื่อศึกษาปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ ตามหลักการกระจายอำนาจของรัฐบาลที่ให้เสรีแก่สถานศึกษาในการพัฒนาตนเอง ให้ยืดหยุ่น เหมาะสม กับจุดแข็งของตัวเอง แนวทางที่รัฐบาลจะสนับสนุนคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School excellence model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และประเมินตนเอง

Ingrid (2001) ได้วิจัยเรื่อง การเตรียมการของโรงเรียน เพื่อก้าวเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่า โรงเรียนควรมีการจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย บูรณาการภาษาต่างประเทศมาใช้ในการสื่อสารในชั้นเรียน ควรจัดอบรมครูเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร แนวทาง การจัดการเรียนการสอน เนื้อหา วิธีการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ครูสามารถดำเนินการได้ตรงตามหลักสูตร สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ได้แก่แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวคิดทฤษฎีการบริหารสถานศึกษา แนวคิดการบริหารคุณภาพของนักบริหารคุณภาพต่าง ๆ แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร แนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของประเทศต่าง ๆ รูปแบบการบริหารคุณภาพในสถานศึกษา ตลอดจนเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กรและแนวคิดในการพัฒนารูปแบบ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยและการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) ที่ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิด ทฤษฎีการ บริหารและบูรณาการในการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารมีการดำเนินการ 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1.1 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 3.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 3.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

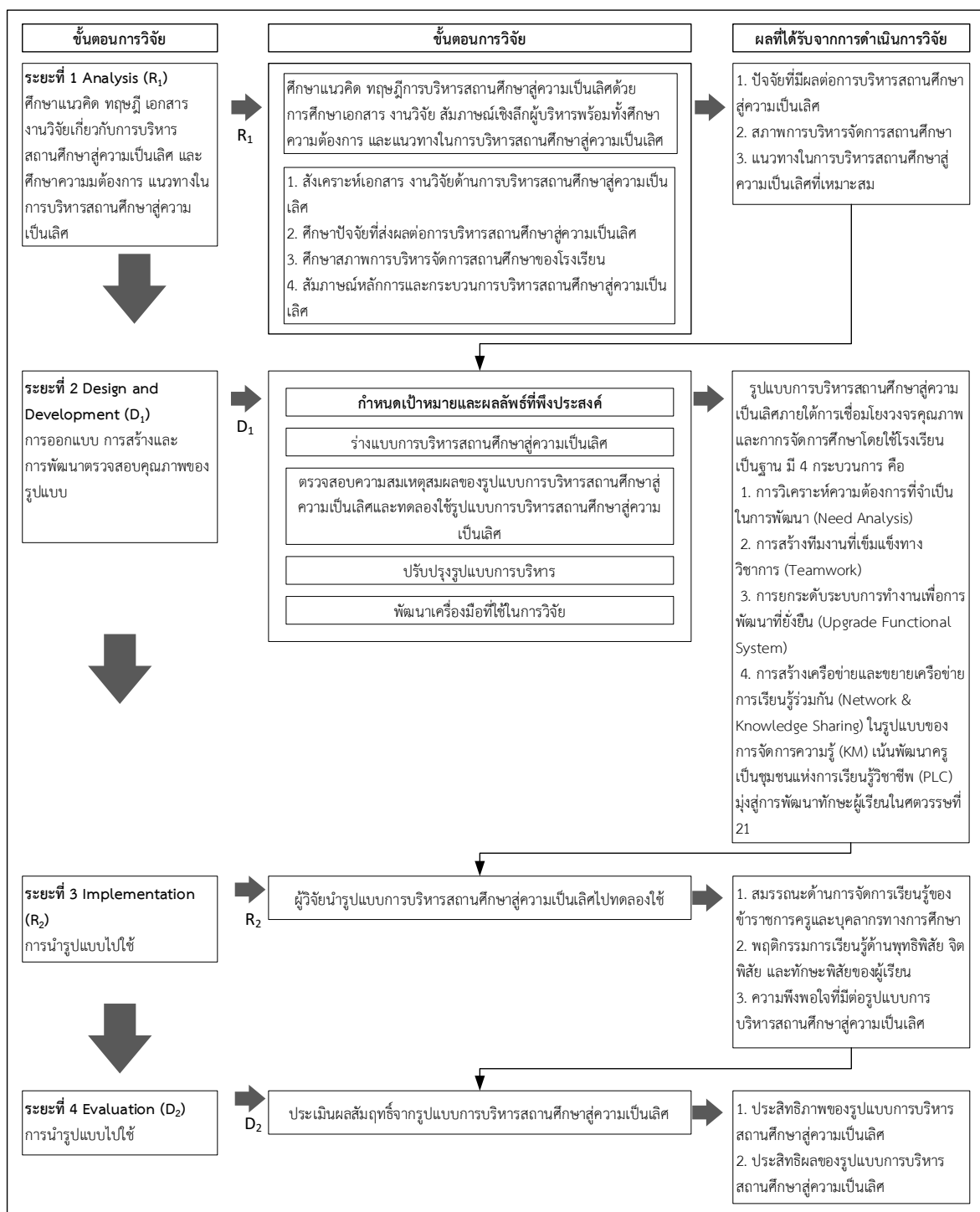
ขั้นที่ 3.3 การประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 4.1 การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ขั้นที่ 4.2 การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

การดำเนินการวิจัยแต่ละขั้นตอนสรุปได้ตามภาพที่ 3.1 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 3.1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

จากแผนภาพการดำเนินการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดการดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังนี้

## ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหาร โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ในการศึกษาข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา ศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา และศึกษาแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตรวจสอบและยืนยันข้อมูลตามหลักการสามเส้า (Triangulation Approach) ซึ่งเน้นข้อมูลหลากหลายแหล่ง (Multiple Data Sources) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (Questionnaires) มีรายละเอียดแยกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

### ขั้นที่ 1.1 การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 1.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 1.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นตรวจสอบรายการ (Check List) มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 80 ข้อคำถาม โดยกำหนดค่าระดับคุณภาพแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100) ดังนี้



ระดับ 5	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความคิดเห็นว่าส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาคุณภาพองค์การสู่ความเป็นเลิศ การจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ การบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

2. สร้างแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 80 ข้อคำถาม

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมด้านภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาค่าความสอดคล้อง มีดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา และจุดประสงค์
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงตามเนื้อหา และจุดประสงค์
- 1 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามวัด ไม่ตรงตามเนื้อหา และจุดประสงค์

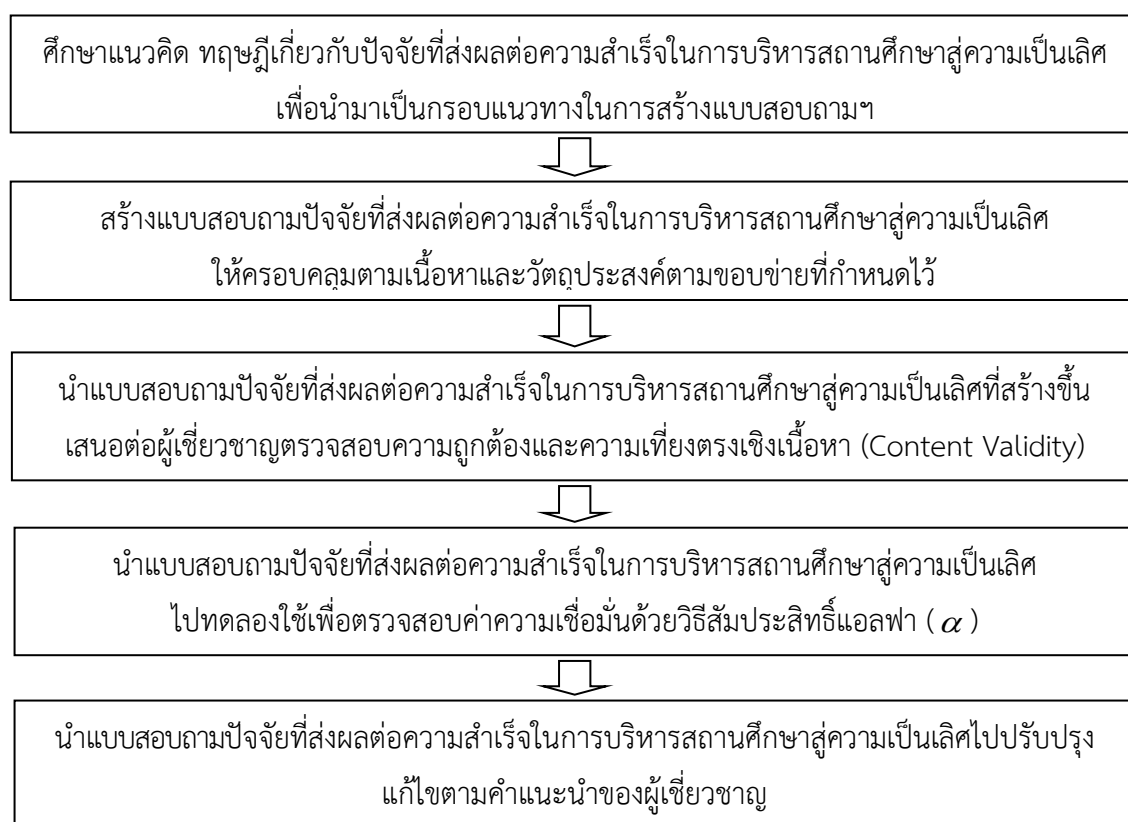
ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีประสบการณ์ในด้าน การบริหารการศึกษา บริหารสถานศึกษา การนิเทศการศึกษาและการวิจัย มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี ได้แก่

- 1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์นานนท์  
อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
- 2) อาจารย์ ดร.ปัญญา ศิริโชติ  
อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
- 3) อาจารย์ ดร.ภูซงค์ จันทร์จิระ  
อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 4) ดร.วรรณดี นาคสุขปาน  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 5) ดร.จินณภัทร พิบูลวิทธำรง  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 6) ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
- 7) ดร.สุนภา อิกุลวงษ์  
ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-1)

4. นำแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปทดลองใช้กับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 118 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(Cronbach) เท่ากับ 0.980 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-2)

5. นำแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับรายละเอียดคำถามการประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับการสื่อความหมายได้ง่ายตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.2 ดังนี้



ภาพที่ 3.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 1.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 118 ฉบับ เก็บคืนมาได้ 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากข้อเสนอแนะ จากข้อคำถามแบบปลายเปิด การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 –5.00	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 –4.50	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 –3.50	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 –2.50	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 –1.50	หมายถึง ปัจจัยความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 1.2 การศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นตรวจสอบรายการ(Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร จำนวน 80 ข้อคำถาม โดยกำหนดค่าระดับคุณภาพแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการ  
สถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพ  
การศึกษา สู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open form) โดยแบ่งเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ควรมีแนวทางในการพัฒนาและบริหารอย่างไร 2) การเตรียมความพร้อม เพื่อบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมด้านภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-3)

2. นำแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปทดลองใช้กับข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 50 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยได้ค่าเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.935 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-4)

3. นำแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับรายละเอียดคำถามการประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความหมายได้ง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.3 ดังนี้



ภาพที่ 3.3 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการ  
ยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น สภาพการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 118 ฉบับ เก็บคืนมาได้ 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากข้อเสนอแนะจากข้อคำถามแบบปลายเปิด การวิเคราะห์สภาพการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ได้กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพการบริหารจัดการ

สถานศึกษาในการยกระดับ

คุณภาพการศึกษา

สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาในการยกระดับ  
คุณภาพการศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาในการยกระดับ  
คุณภาพการศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาในการยกระดับ  
คุณภาพการศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพการบริหารจัดการ  
สถานศึกษาในการยกระดับ  
คุณภาพการศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นที่ 1.3 การศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการบริหารสถานศึกษา หรือด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 6 คน ประกอบด้วย ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายกลุ่มโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน ประธานเครือข่ายผู้ปกครองโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 3 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 1 คน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีสมบัติ ดังนี้

- (1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา
- (2) เป็นผู้ประเมิน หรือนิเทศติดตามการจัดการศึกษา



(3) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา มาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่เคยได้รับรางวัลด้านการบริหารสถานศึกษาในระดับชาติ

### 1.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structure Interview) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการบริหารสถานศึกษา สุ่มความเป็นเลิศ จำนวน 5 ประเด็น คือ 1) การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ควรมีลักษณะอย่างไร 2) การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ควรประกอบด้วยปัจจัย อะไรบ้าง 3) แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าควรเป็นอย่างไร 4) การเตรียมความพร้อมเพื่อบริหารสถานศึกษาเพื่อ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการดำเนินการอย่างไร 5) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการ บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

### 1.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเดินทางไป สัมภาษณ์ด้วยตนเอง ดำเนินการสัมภาษณ์ จัดเก็บข้อมูล นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังขอรับเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ ประกอบการถอดเทป

### 1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แนวทางการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใช้วิธีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

**ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** โดยแบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 2.1 การยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ** ในการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์และผู้ทรงคุณวุฒิ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งดำเนินการดังนี้

1) พิจารณาข้อสนเทศจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูล พื้นฐานเกี่ยวกับ 1.1) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 1.2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการ

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 1.3) สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า 1.4) แนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 1.5) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบต่าง ๆ และส่วนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2) ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเกี่ยวกับ 2.1) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2.2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2.3) สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2.4) แนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2.5) รูปแบบการบริหารสถานศึกษาแบบต่าง ๆ จากการวิจัยในระยะที่ 1 มาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

โดยผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ของคณะกรรมการยกทรงฯ ได้ร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ กระบวนการปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการบริหารที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
- 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)
- 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

ภายใต้การขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการผลิตปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน

4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

## ขั้นที่ 2.2 การตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ได้มาด้วยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 10 ปี

### 2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ โดยผู้วิจัยได้นำด้านความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในด้านความสอดคล้องของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาฯ มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบตรวจสอบ ดังนี้

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดแบบประเมินความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในด้านความสอดคล้องของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2) สร้างและพัฒนาแบบประเมินความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ในด้านความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในด้านความสอดคล้องของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาฯ ให้ครอบคลุม และตรงประเด็น ซึ่งลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 42 ข้อ โดยกำหนดค่าระดับความเหมาะสมแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก

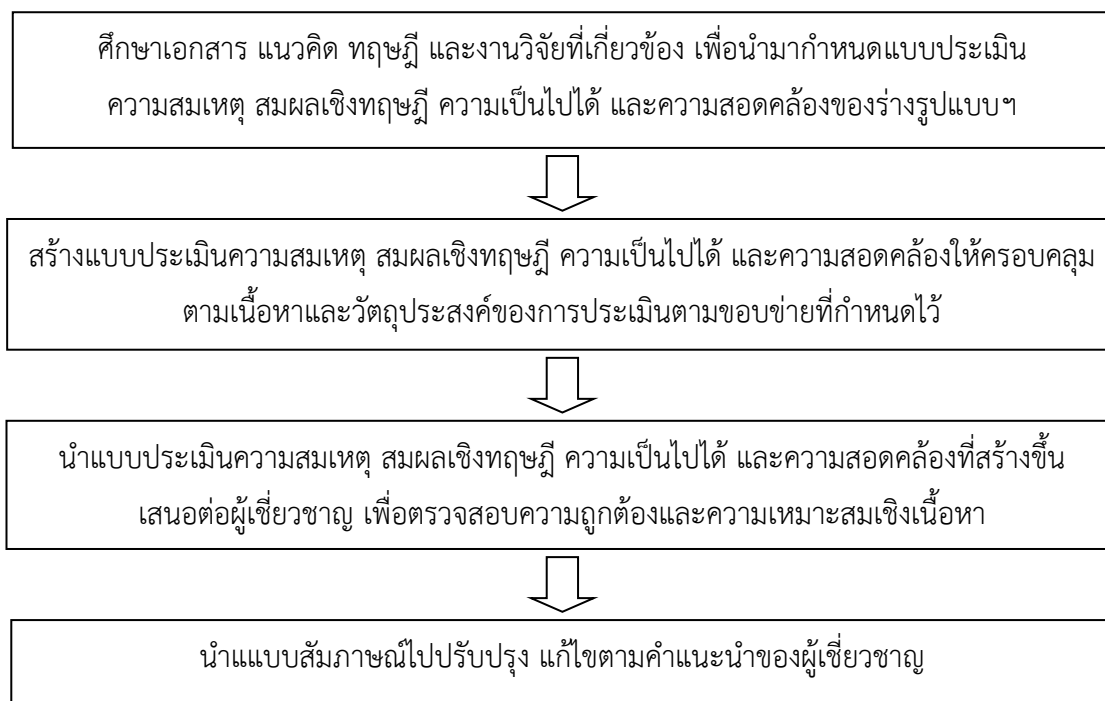
ระดับ 3	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3) การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมด้านภาษา

ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-6)

4) นำแบบประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 20 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค ( $\alpha$ ) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ค่า 0.938 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-7)

5) นำแบบประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในการยืนยันร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาฯ ไปปรับปรุง แก้ไขให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความได้ง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.4 ดังนี้



ภาพที่ 3.4 ขั้นตอนการสร้างและพัฒนาแบบประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของ (ร่าง) รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เพื่อยืนยันร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาฯ โดยใช้การสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ในวันจันทร์ วันที่ 14 มีนาคม 2564 เวลา 09.00 – 16.30 ณ ห้องงานสโตนทัศน์ศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยนายประภาส พิรพล เป็นผู้ดำเนินรายการ และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไข ปรับปรุงต้นแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมิน จำนวน 7 ฉบับ เก็บคืนมาได้ จำนวน 7 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในการยืนยันร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป กำหนดเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 162)

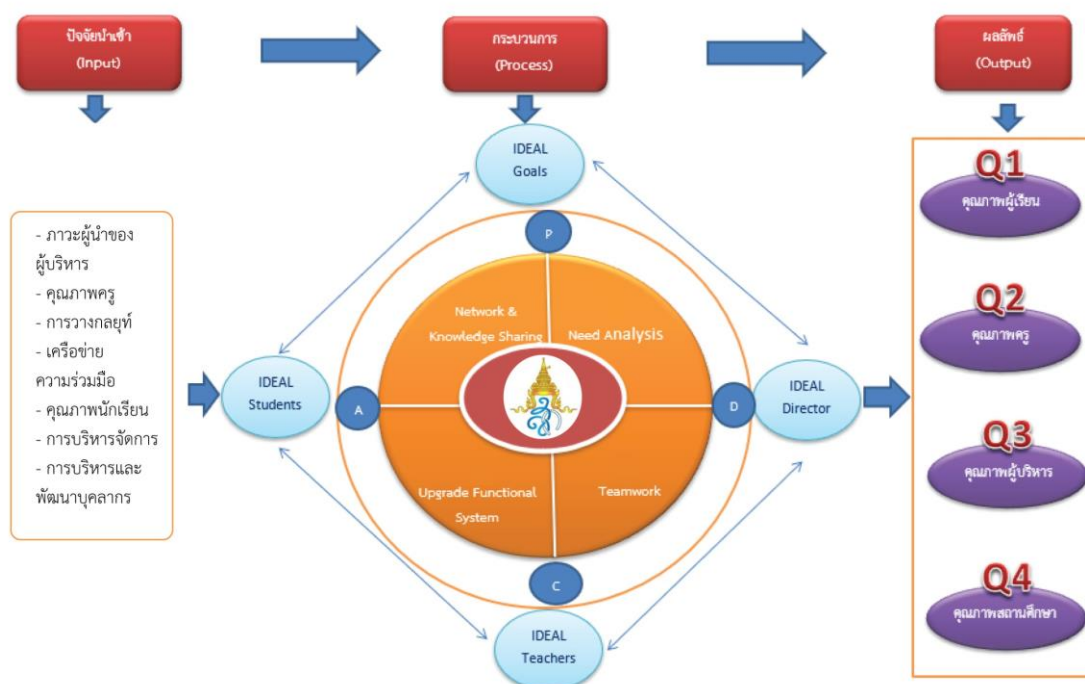
ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง ความถูกต้องสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง ความถูกต้องสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง ความถูกต้องสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง ความถูกต้องสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง ความถูกต้องสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นที่ 2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

จากการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อตรวจสอบ  
ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 ท่าน เพื่อยืนยันร่างรูปแบบ และนำผลที่ได้จากการ

ตรวจสอบไปแก้ไข ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือต่าง ๆ ในแต่ละองค์ประกอบและกระบวนการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา ปรับปรุง เพิ่มเติมสาระสำคัญของร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐาน หลักการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่วนที่ 3 ส่วนเงื่อนไขความสำเร็จ พร้อมทั้งการจัดทำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังภาพที่ 3.5 ดังนี้

### รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 3.5 แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ามุ่งมั่นเสริมสร้างศักยภาพของ

ผู้เรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมีรายละเอียดดังนี้มีกระบวนการดังนี้

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ามุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณธรรมและความรู้สู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

### พันธกิจ

พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม และความรู้ตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบนพื้นฐานความเป็นไทยและพลโลกที่มีคุณภาพ

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะ มีสำนึกความเป็นไทยโดยน้อมนำแนวพระราชดำริ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิต และสามารถอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และมีความรับผิดชอบต่อสังคมโลก
2. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดี มีทักษะเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในอัตราสูง หรือมีผลการเรียนรู้ที่สามารถถ่ายโอนไปสู่นานาชาติได้
3. ผู้เรียนมีความคิดริเริ่ม สามารถผลิตผลงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประโยชน์ต่อสังคมโลก
4. ผู้เรียนมีสุขภาพกาย และสุนทรียภาพในการดำรงชีวิต
5. ครูมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง มีคุณภาพทางวิชาการ สามารถใช้กระบวนการวิจัย พัฒนาการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล
6. โรงเรียนจัดหลักสูตรอย่างหลากหลาย เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความถนัดและศักยภาพ ตามความต้องการของผู้เรียน
7. โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ
8. โรงเรียนผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และมาตรฐานสากล

โดยนำหลักการทฤษฎีการบริการมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน



2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)

4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

ภายใต้การขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน

4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

โดยเป้าหมายตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นแต่ละประเด็น เป็นดังนี้

### 1. IDEAL Goals: เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

I : International Standard

โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล

D: Dynamic Capabilities

โรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถเชิงพลวัต

E: Effective Innovation	โรงเรียนที่สร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
A: Applicable Research-Based Learning	โรงเรียนที่เน้นกระบวนการวิจัยในการส่งเสริมการเรียนรู้
L: Long- Lasting Collaboration	โรงเรียนที่เสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

## 2. IDEAL Director ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ

I: Interpersonal Skills	ผู้อำนวยการที่ถึงพร้อมในการปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจกันของบุคคล
D: Decision-Making Skills	ผู้อำนวยการที่เข้าใจในกระบวนการการตัดสินใจและแก้ปัญหา
E: Excellent Communication	ผู้อำนวยการที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีเลิศ
A: Adept at Building Relationships	ผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
L: Leadership Skill	ผู้อำนวยการที่มีภาวะการณเป็นผู้นำ

## 3. IDEAL Teachers ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน

I: Insightful Educator	นักการศึกษาที่เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง
D: Dedicated Instructor	ผู้สอนที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
E: Excellent Facilitator	ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยม
A: Approachable Coach	โค้ชการสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา
L: Loveable Advisor	ที่ปรึกษาที่เป็นที่รักของนักเรียน

## 4. IDEAL Students นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

I: Initiative Skills	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์
D: Digital Literacy	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
E: Excellent Academic Performance	นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม

A: Adaptability and Flexibility

นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยการยืดหยุ่นและปรับตัว

L: Lifelong Learners

นักเรียนที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

ซึ่งส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ (Output) ของการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) คุณภาพผู้เรียน 2) คุณภาพครู 3) คุณภาพผู้บริหาร และ 4) คุณภาพสถานศึกษา ตามคู่มือการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ** แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

**ขั้นที่ 3.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

### 3.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่พัฒนาแล้ว มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.1.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางเพื่อกำหนดประเด็นในการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3.1.2.2 สร้างแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ครอบคลุมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการประเมินตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า

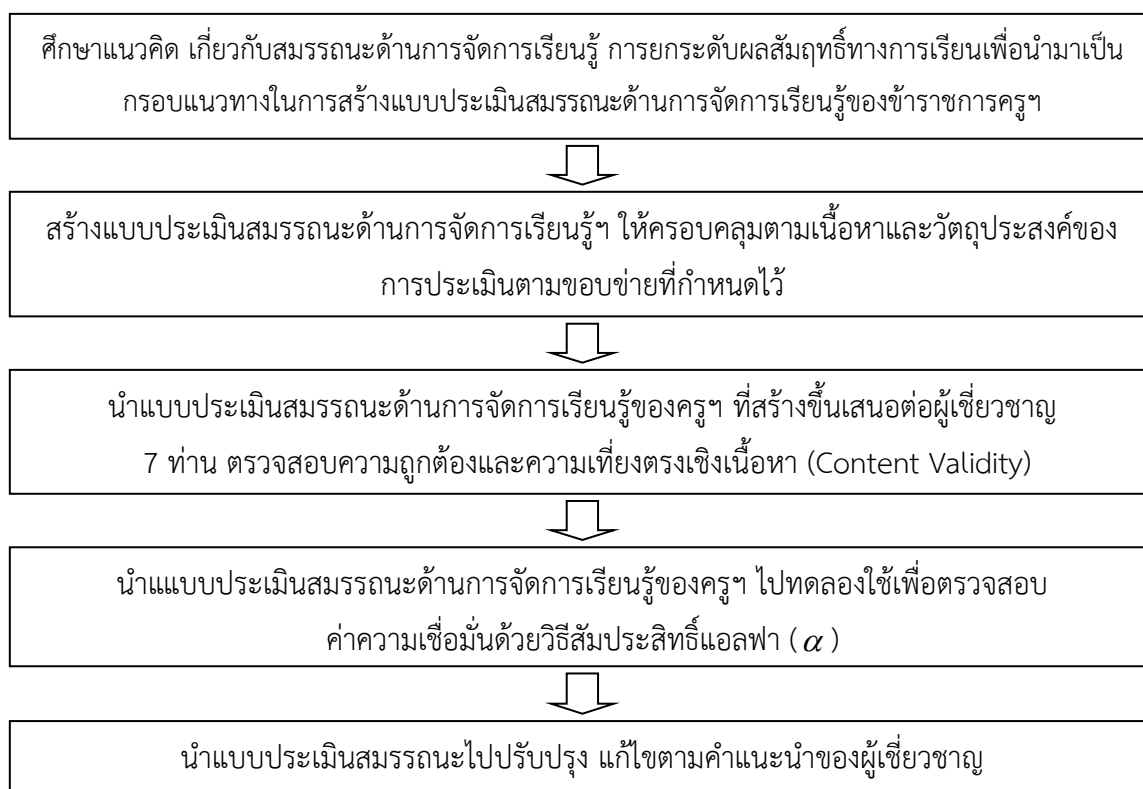
(Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ โดยกำหนดค่าระดับคุณภาพแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรม การจัดการเรียนการสอน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.1.2.3 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมด้านภาษาของแบบประเมินสมรรถนะฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา อยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-9)

3.1.2.4 นำแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.856 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-10)

3.1.2.5 นำแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไปปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับรายละเอียดคำถามการประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความหมายได้ง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษานับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลรายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.6 ดังนี้



ภาพที่ 3.6 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศไปทดลองใช้ในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2564 และได้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 118 ฉบับ เก็บคืนมาได้ จำนวน 118 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบข้อมูลค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบค่าที (t-test for dependent) กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 –5.00	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 –4.50	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 –3.50	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 –2.50	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 –1.50	หมายถึง	สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขั้นที่ 3.2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 3.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ที่พัฒนาแล้ว มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสร้างแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางประเด็นในการสร้างแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

3.2.2.2 สร้างแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ให้ครอบคลุมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการประเมินตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 37 ข้อ โดยกำหนดค่าระดับความพึงพอใจแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

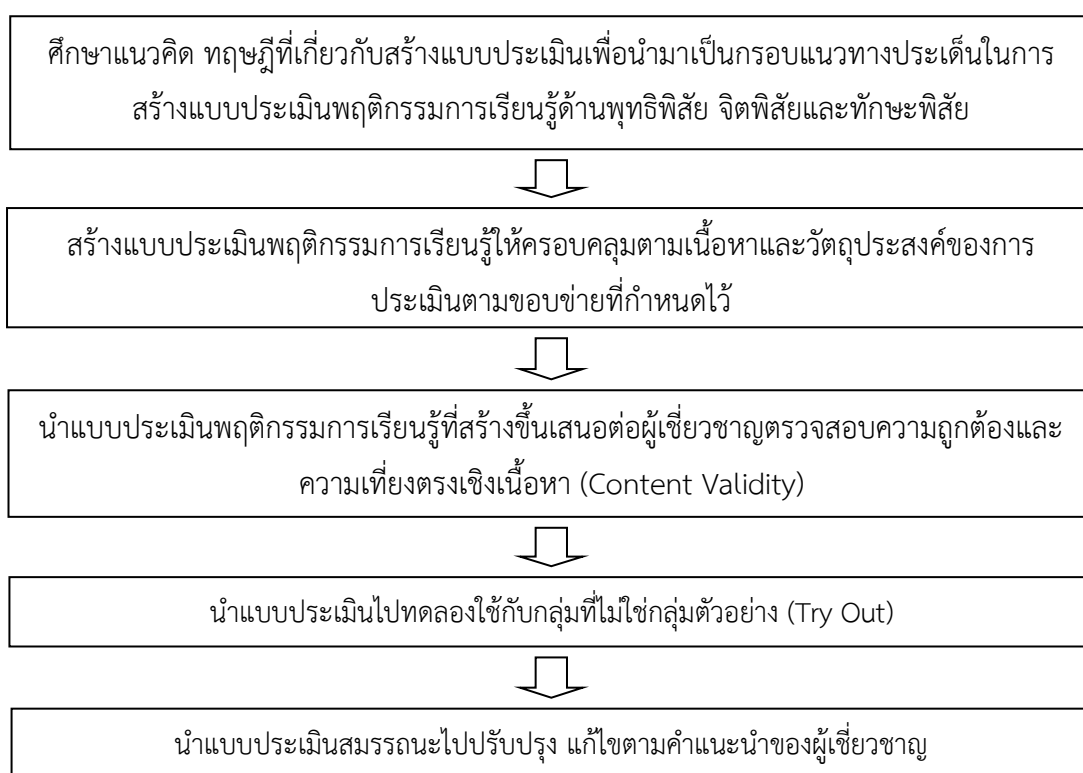
3.2.2.3 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) และความเหมาะสมด้านภาษาของประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ ฯ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่ทำหน้าที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เป็นผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 7 คน

ผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัยจิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-11)

3.2.2.4 แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 40 คน

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค ( $\alpha$ ) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ค่า 0.922 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-12)

3.2.2.5 ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับรายละเอียดคำถามการประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความหมายได้ง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ฯ ฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.7 ดังนี้



ภาพที่ 3.7 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย

### 3.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศไปทดลองใช้ในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2564 และได้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ จากแบบประเมินของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)



ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 346 ฉบับ เก็บคืนมาได้ จำนวน 346 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน ด้วยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบข้อมูลค่าเฉลี่ยด้วยการทดสอบค่าที (t-test for dependent) ในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2535 : 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 –5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 –4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 –3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 –2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 –1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ขั้นที่ 3.3 การประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

#### 3.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ 1) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 118 คน 2) นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

#### 3.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

3.3.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสร้างแบบสอบถาม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางประเด็นในการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.3.2.2 สร้างแบบประเมินความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้ครอบคลุมตามเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการประเมินตามขอบข่ายที่กำหนดไว้ซึ่งลักษณะของเครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) 5 ระดับ จำนวน 36 ข้อ โดยกำหนดค่าระดับความพึงพอใจแต่ละช่วงคะแนนดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

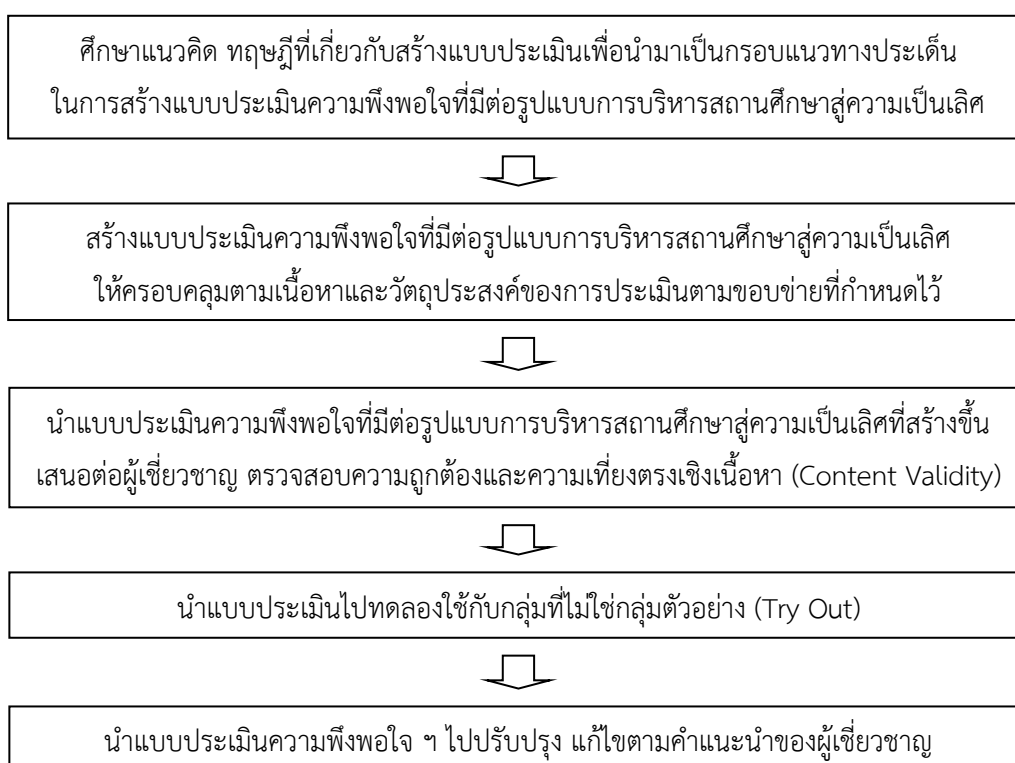
3.3.2.3 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมด้านภาษา

ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-13)

3.3.2.4 นำแบบสอบถามความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปทดลองใช้กับ

กลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค ( $\alpha$ ) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ค่า 0.937 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-14)

3.3.2.5 ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขเกี่ยวกับรายละเอียดคำถาม การประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความหมายได้ง่าย ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และจัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจฯ ฉบับจริง เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.8 ดังนี้



ภาพที่ 3.8 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ

### 3.3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศไปทดลองใช้ในภาคเรียนที่ 1 และภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2564 และได้เก็บรวบรวมข้อมูลในการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ จากแบบประเมินของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติการสอนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า จำนวน 118 คน และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ

เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 346 คน รวมทั้งหมด 464 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling)

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 464 ฉบับ เก็บคืนมาได้ จำนวน 464 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### 3.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากการประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากข้อเสนอแนะจากข้อคำถามแบบปลายเปิด ในการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2535 : 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง	ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง	ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง	ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง	ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง	ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศฯ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 4 การประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 2 ชั้นย่อย ดังนี้

ชั้นที่ 4.1 การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางการบริหารจัดการศึกษา จำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 26 ข้อ

ในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

4.1.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบฯ ในการนำไปใช้ในด้านความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.1.2.2 สร้างแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามกระบวนการประเมินที่จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงาน ซึ่งลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 26 ข้อ โดยกำหนดค่าระดับความเหมาะสมแต่ละช่วงคะแนนและความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

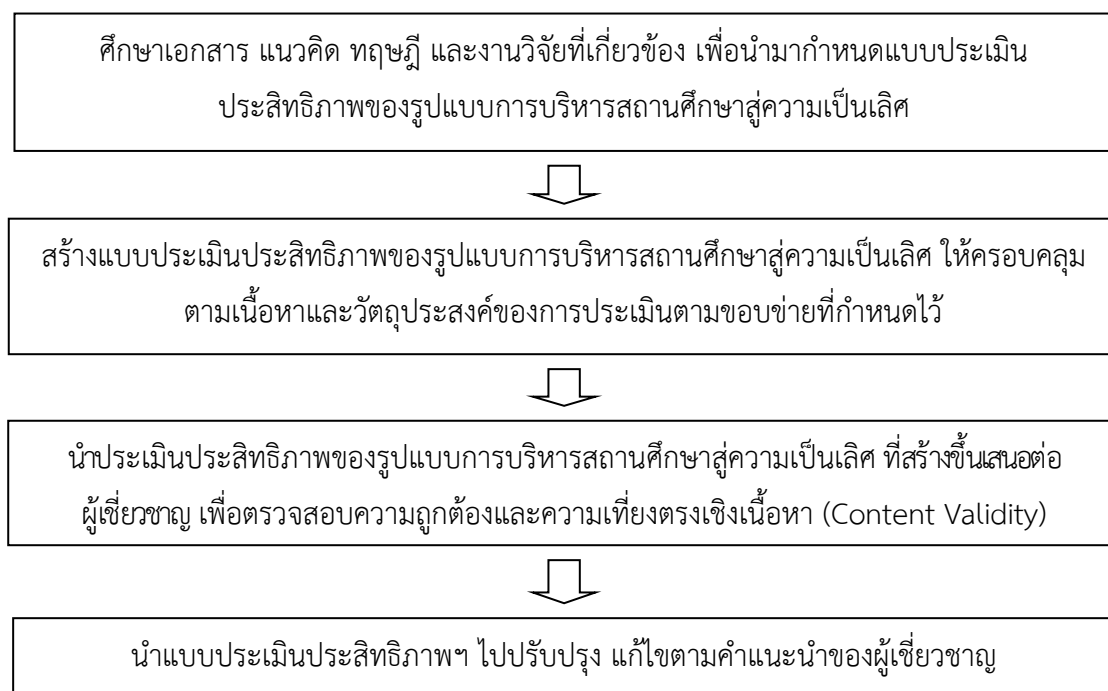
4.1.2.3 การตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยได้นำแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามกระบวนการประเมิน 3 ด้าน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงานที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่านเพื่อ

ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) แล้ววิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมด้านภาษา

ซึ่งผลที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86-1.00 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-15)

4.1.2.4 นำแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาร์ค ( $\alpha$ ) โดยมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ค่า 0.864 (ปรากฏดังภาคผนวก ง ตาราง ง-16)

4.1.2.5 นำแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามกระบวนการประเมิน 3 ด้าน คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน และด้านผลกระทบของการดำเนินงานในการยืนยันรูปแบบการบริหารสถานศึกษาฯ ไปปรับปรุง แก้ไขให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความได้ง่ายตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.9 ดังนี้



ภาพที่ 3.9 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

#### 4.1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยส่งคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปให้ผู้อำนวยการโรงเรียนจำนวน 30 คน เพื่อศึกษาและประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามกระบวนการประเมินแบบ CIPP Model เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ เก็บคืนมาได้ จำนวน 30 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

#### 4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้สถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อนำไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) อีกทั้งนำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาหาฉันทามติ (Consensus) กำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 162)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง	รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง รูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
 สู่ความเป็นเลิศ  
 มีความเหมาะสม  
 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

**ขั้นที่ 4.2** การประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียม  
 อุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

#### 4.2.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผลการจัดการศึกษาจากข้อมูลเชิงประจักษ์  
 เทียบกับเป้าหมายระดับประเทศ โดยผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากร  
 ทางการศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำนวน 100 คน ซึ่งได้มาจาก  
 การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

#### 4.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบตรวจสอบรายการประสิทธิผล  
 ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการจากผลการ  
 บริหารงานหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัย  
 ได้ดำเนินการ ดังนี้

4.2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประสิทธิผลของ  
 รูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำมากำหนดแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

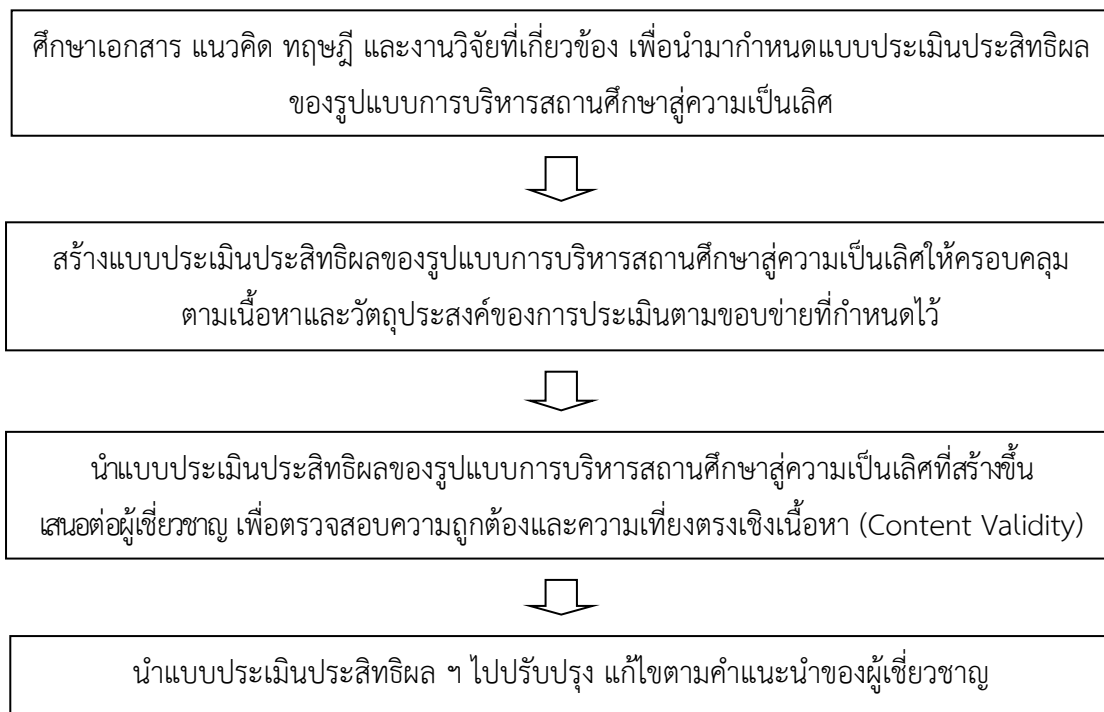
4.2.2.2 สร้างแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการจากผลการบริหารงานหลังการ  
 พัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.2.2.3 นำแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความ  
 เหมาะสมของแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผลการ  
 พิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า แบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความ  
 เป็นเลิศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54, S.D. = 0.47) (ปรากฏดังภาคผนวก ง  
 ตาราง ง-17)

4.2.2.4 นำแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปปรับปรุง แก้ไขให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นสามารถสื่อความได้ง่าย



ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ จากนั้นจัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ต่อไป รายละเอียดแสดงดังแผนภาพที่ 3.10 ดังนี้



ภาพที่ 3.10 ขั้นตอนการสร้างแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

#### 4.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประเมินประสิทธิผลของรูปแบบจากผลการบริหารงานหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้แบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบจากผลการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบคุณภาพผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากการบริหารจัดการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้และเผยแพร่ได้

#### 4.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis and Synthesis) และผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับรางวัลระดับประเทศ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยและการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	คะแนนเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานกลุ่มตัวอย่าง (Standard Deviation)
t	แทน	สถิติทดสอบเปรียบเทียบค่าวิฤติเพื่อทราบความมีนัยสำคัญ (t-distribution)
p.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .01$ )

#### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

**ระยะที่ 1** ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหาร และแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ

เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

1.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

1.3 ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 2** ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 3** ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

3.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 4** ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

4.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

**ระยะที่ 1** ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1.1 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

โดยศึกษาจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชยภูมิศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 118 คน ด้วยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผลการศึกษาตั้งรายละเอียดตารางที่ 4.1 และ 4.2

ตารางที่ 4.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.65	0.21	มากที่สุด
2. คุณภาพครู	4.61	0.17	มากที่สุด
3. การวางแผนกลยุทธ์	4.55	0.21	มากที่สุด
4. เครือข่ายความร่วมมือ	4.58	0.24	มากที่สุด
5. คุณภาพนักเรียน	4.60	0.22	มากที่สุด
6. การบริหารจัดการ	4.62	0.20	มากที่สุด
7. การบริหารและพัฒนาบุคลากร	4.55	0.19	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.14</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.60$ , S.D. = 0.14)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x} = 4.65$ , S.D. = 0.21) รองลงมาคือ การบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.20) และคุณภาพครู ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.17) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ  
ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>			
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.51	0.50	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม	4.64	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.73	0.45	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	4.68	0.47	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ	4.62	0.49	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.74	0.44	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.82	0.38	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน	4.72	0.45	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบต่องานคุณภาพการศึกษา	4.67	0.47	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	4.67	0.47	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	4.71	0.45	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.81	0.39	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.71	0.45	มากที่สุด
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดันการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	4.63	0.49	มากที่สุด
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน	4.51	0.50	มากที่สุด
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา	4.55	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะด้านวิชาการ	4.51	0.57	มากที่สุด
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่กดดันได้	4.65	0.51	มากที่สุด
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.55	0.52	มากที่สุด
20. ผู้บริหารสามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้	4.53	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.65</b>	<b>0.21</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>คุณภาพครู</b>			
21. ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม	4.33	0.52	มาก
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความยืดหยุ่น	4.52	0.50	มากที่สุด
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	4.50	0.55	มาก
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพผู้เรียนยึดความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.58	0.62	มากที่สุด
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น	4.54	0.50	มากที่สุด
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.56	0.53	มากที่สุด
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน	4.70	0.51	มากที่สุด
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการนำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้	4.75	0.43	มากที่สุด
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.72	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
30. ครูใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.51	0.50	มากที่สุด
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.67	0.49	มากที่สุด
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.63	0.52	มากที่สุด
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.65	0.48	มากที่สุด
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.75	0.44	มากที่สุด
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน	4.67	0.47	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.61</b>	<b>0.17</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>			
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	4.59	0.60	มากที่สุด
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.58	0.49	มากที่สุด
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.72	0.45	มากที่สุด
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานของแต่ละฝ่าย	4.61	0.59	มากที่สุด
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ	4.42	0.53	มาก
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์	4.56	0.50	มากที่สุด
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.63	0.54	มากที่สุด
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี	4.57	0.50	มากที่สุด
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	4.67	0.47	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำแผน	4.53	0.50	มากที่สุด
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2	4.41	0.51	มาก
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.42	0.63	มาก
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัย อยู่เสมอ	4.53	0.50	มากที่สุด
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ งบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.52	0.55	มากที่สุด
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของ ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.56	0.58	มากที่สุด
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงาน ของโรงเรียน	4.53	0.61	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.21</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>			
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ โรงเรียนอื่น	4.50	0.57	มาก
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็วมี ประสิทธิภาพ	4.58	0.56	มากที่สุด
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการ ประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.59	0.53	มากที่สุด
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ	4.54	0.62	มากที่สุด



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุม ทุกด้านที่เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น	4.62	0.51	มากที่สุด
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาค ส่วน	4.58	0.49	มากที่สุด
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่าย ผู้ปกครอง สมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา	4.68	0.49	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.58</b>	<b>0.24</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>คุณภาพนักเรียน</b>			
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี เยี่ยม	4.77	0.44	มากที่สุด
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ ในระดับดีเยี่ยม	4.60	0.49	มากที่สุด
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ	4.53	0.57	มากที่สุด
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติชั้น พื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ	4.59	0.60	มากที่สุด
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่าง สร้างสรรค์	4.63	0.49	มากที่สุด
64. โรงเรียนมีผลการเปรียบเทียบผลการสอบเข้าศึกษา ต่อระดับทุกปีการศึกษา	4.49	0.54	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.22</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การบริหารจัดการ</b>			
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนกับโรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน	4.53	0.52	มากที่สุด
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล	4.58	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.53	0.55	มากที่สุด
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน	4.67	0.56	มากที่สุด
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ	4.70	0.48	มากที่สุด
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ	4.60	0.53	มากที่สุด
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน	4.70	0.46	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.62</b>	<b>0.20</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>			
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.64	0.48	มากที่สุด
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.55	0.50	มากที่สุด
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.62	0.51	มากที่สุด
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	4.52	0.61	มากที่สุด
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงาน	4.57	0.51	มากที่สุด
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน	4.52	0.53	มากที่สุด
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.51	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	4.51	0.55	มากที่สุด
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากร ทราบเพื่อปรับปรุง	4.53	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.19</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.60</b>	<b>0.14</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.14)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นการบริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเรียงลำดับประเด็นที่ปฏิบัติและดำเนินการมากที่สุด คือ ประเด็นที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 4.82$ , S.D. = 0.38) ประเด็นที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.39) ประเด็นที่ 59 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม ( $\bar{X} = 4.77$ , S.D. = 0.44) ประเด็นที่ 28 ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.43) ประเด็นที่ 34 ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.75$ , S.D. = 0.44) ประเด็นที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.44) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.73$ , S.D. = 0.45) ประเด็นที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.45) ประเด็นที่ 38 โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.45) และ ประเด็นที่ 29 ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X} = 4.72$ , S.D. = 0.47) ตามลำดับ

## 1.2 ผลการศึกษาสภาพการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

โดยการศึกษาจากข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 จำนวน 118 คน ด้วยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ดังรายละเอียดตารางที่ 4.3 และ 4.4

**ตารางที่ 4.3** ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา  
ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.60	0.52	มากที่สุด
2. คุณภาพครู	4.54	0.58	มากที่สุด
3. การวางแผนกลยุทธ์	4.52	0.59	มากที่สุด
4. เครือข่ายความร่วมมือ	4.56	0.60	มากที่สุด
5. คุณภาพนักเรียน	4.55	0.50	มากที่สุด
6. การบริหารจัดการ	4.58	0.54	มากที่สุด
7. การบริหารและพัฒนาบุคลากร	4.51	0.54	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.55, S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ( $\bar{x}$  = 4.60, S.D. = 0.52) รองลงมาคือ การบริหารจัดการ ( $\bar{x}$  = 4.58, S.D. = 0.54) เครือข่ายความร่วมมือ ( $\bar{x}$  = 4.56, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา  
ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จำแนกเป็นรายชื่อและภาพรวม

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>			
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	4.48	0.50	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม	4.63	0.49	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.71	0.45	มากที่สุด
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ	4.66	0.54	มากที่สุด
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ	4.59	0.59	มากที่สุด
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.69	0.50	มากที่สุด
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการ และการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.81	0.40	มากที่สุด
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม และชุมชน	4.71	0.45	มากที่สุด
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบต่องานคุณภาพ การศึกษา	4.66	0.51	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศ การปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	4.66	0.48	มากที่สุด
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	4.70	0.46	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.80	0.40	มากที่สุด
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	4.72	0.45	มากที่สุด
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดัน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	4.48	0.50	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน	4.49	0.50	มาก
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการศึกษา	4.28	0.70	มาก
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัด การศึกษาโดยเฉพาะด้านวิชาการ	4.54	0.62	มากที่สุด
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่กดดันได้	4.64	0.52	มากที่สุด
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	4.53	0.53	มากที่สุด
20. ผู้บริหารสามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน องค์กรได้	4.19	0.88	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.60</b>	<b>0.52</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>คุณภาพครู</b>			
21. ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม	4.24	0.72	มาก
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ชัดเจน มีความยืดหยุ่น	4.41	0.69	มาก
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับ หลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	4.47	0.61	มาก
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพ ผู้เรียนยึดความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.56	0.69	มากที่สุด
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น	4.53	0.59	มากที่สุด
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.51	0.54	มากที่สุด
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศ ให้กับผู้เรียน	4.50	0.61	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้	4.55	0.50	มากที่สุด
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.75	0.43	มากที่สุด
30. ครูใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อ พัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.48	0.64	มาก
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.59	0.62	มากที่สุด
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	4.44	0.56	มาก
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและ เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	4.63	0.50	มากที่สุด
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.79	0.43	มากที่สุด
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความ เป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน	4.66	0.57	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.58</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>			
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	4.58	0.50	มากที่สุด
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการ ปฏิบัติตามกลยุทธ์	4.57	0.50	มากที่สุด
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	4.72	0.45	มากที่สุด
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระ งานของแต่ละฝ่าย	4.60	0.56	มากที่สุด
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ	4.37	0.64	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์	4.47	0.65	มาก
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.63	0.50	มากที่สุด
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี	4.56	0.55	มากที่สุด
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษา ร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	4.66	0.49	มากที่สุด
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำแผน	4.37	0.69	มาก
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2	4.41	0.63	มาก
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตาม แผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.43	0.58	มาก
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัย อยู่เสมอ	4.41	0.63	มาก
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับ งบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.46	0.72	มาก
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของ ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.55	0.58	มากที่สุด
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและ บุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายใน การดำเนินงานของโรงเรียน	4.52	0.70	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.52</b>	<b>0.59</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>			
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ โรงเรียนอื่น	4.44	0.73	มาก
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	4.53	0.61	มากที่สุด



ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.59	มากที่สุด
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ	4.53	0.57	มากที่สุด
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุก ด้านที่เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น	4.61	0.56	มากที่สุด
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากร จากทุกภาคส่วน	4.58	0.64	มากที่สุด
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่าย ผู้ปกครอง สมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา	4.67	0.51	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.56</b>	<b>0.60</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>คุณภาพนักเรียน</b>			
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม	4.76	0.45	มากที่สุด
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ใน ระดับดีเยี่ยม	4.59	0.51	มากที่สุด
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ	4.42	0.49	มาก
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติ ขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ	4.50	0.50	มาก
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่าง สร้างสรรค์	4.53	0.52	มากที่สุด
64. โรงเรียนมีผลการเปรียบเทียบผลการสอบ เข้าศึกษาต่อระดับทุกปีการศึกษา	4.48	0.50	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของ โรงเรียนกับโรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน	4.51	0.54	มากที่สุด
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล	4.55	0.58	มากที่สุด
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ	4.52	0.50	มากที่สุด
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน	4.65	0.48	มากที่สุด
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ	4.69	0.51	มากที่สุด
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ	4.56	0.56	มากที่สุด
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรง จูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน	4.60	0.59	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.50</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>			
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.61	0.52	มากที่สุด
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าใน วิชาชีพ	4.54	0.56	มากที่สุด
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตาม วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	4.51	0.54	มากที่สุด
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพ ของแต่ละคน	4.48	0.50	มาก
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความ ชำนาญในการทำงาน	4.52	0.52	มากที่สุด
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน	4.48	0.55	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=118)	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	แปลผล
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.40	0.54	มาก
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	4.49	0.52	มาก
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากร ทราบเพื่อปรับปรุง	4.52	0.57	มากที่สุด
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	4.40	0.54	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.51</b>	<b>0.54</b>	<b>มากที่สุด</b>
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.55</b>	<b>0.55</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยรวมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.55, S.D. = 0.55)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นการบริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเรียงลำดับประเด็นที่ปฏิบัติและดำเนินการมากที่สุด คือ ประเด็นที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.81, S.D. = 0.40) รองลงมาคือ ประเด็นที่ 34 ครูมีเทคนิคการวัดผล ประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.79, S.D. = 0.43) ประเด็นที่ 59 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม ( $\bar{X}$  = 4.76, S.D. = 0.45) ประเด็นที่ 29 ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}$  = 4.79, S.D. = 0.43) ประเด็นที่ 13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ( $\bar{X}$  = 4.72, S.D. = 0.45) ประเด็นที่ 38 โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X}$  = 4.72, S.D. = 0.45) ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.71, S.D. = 0.45) และประเด็นที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน ( $\bar{X}$  = 4.71, S.D. = 0.45) ตามลำดับ

### 1.3 ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา หรือประเมิน หรือนิเทศติดตามการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1. ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้

#### 1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสถานศึกษาควรมีจุดมุ่งหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษา โดยการขับเคลื่อนดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เชิงนโยบายในการบริหารสถานศึกษา

#### 1.2 คุณภาพครู

คุณภาพครูสถานศึกษาควร มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งจัดหาครู ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นเลิศ

#### 1.3 การวางกลยุทธ์

การวางกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการ 1) วางแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี ควรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานในภารกิจหลักโดยสร้างผลงาน สร้างคุณภาพจากจุดแข็งของโรงเรียน การรวมพลังคนและทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนภารกิจการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง 2) ควรใช้กรอบแนวทางจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของความต้องการของสถานศึกษา

#### 1.4 เครือข่ายความร่วมมือ

เครือข่ายความร่วมมือสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) สร้างเครือข่ายทางวิชาการโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปรียบเทียบกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถ พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (ประชาชาติ) โดยให้

ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น 2) ควรมีการศึกษาความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การศึกษา สำนวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและสังคม

### 1.5 คุณภาพนักเรียน

คุณภาพนักเรียนสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) คุณภาพนักเรียน กล่าวคือ การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต้องยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและมีการจัดหลักสูตรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่เข้มข้น 2) โรงเรียนควรจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และหาจุดเด่นของโรงเรียนเพื่อนำมาบูรณาการให้เกิดกับผู้เรียน

### 1.6 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) ยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นกรอบกำกับการบริหารที่กระจายอำนาจตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการโดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ควรมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีสมรรถภาพในการจัดการความรู้ ส่งเสริมสมรรถนะในการแข่งขันความเป็นเลิศ

### 1.7 การบริหารและพัฒนาบุคลากร

การบริหารและพัฒนาบุคลากรสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) ในการบริหารควรใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง 2) ควรมีการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง สร้างความตระหนักให้เกิดกับผู้เกี่ยวข้องว่างานของโรงเรียนต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา 3) เสริมสร้างศักยภาพองค์กรด้วยการจัดหาสื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการบริหารจัดการและจัดเวทีส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

2. องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ สถานศึกษาควรกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งควรประกอบด้วย

2.1 การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการครอบคลุมทุกภาคส่วน ดังนี้

2.1.1 กำหนดเป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ (IDEAL Goals)

มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน

2.1.2 ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ (IDEAL Director)

ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)

มีความรู้เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีความรับผิดชอบที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ของตนเอง เป็นโค้ชที่ปรึกษาให้นักเรียนได้ตลอดเวลา เป็นที่รักและไว้วางใจของนักเรียน

2.1.4 นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

(IDEAL Students) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ควรมีการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ

2.2.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need

Analysis)

2.2.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)

2.2.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

(Upgrade Functional System)

2.2.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน

(Network & Knowledge Sharing)

2.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วิธีการขั้นตอนควร

นำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ระยะที่ 2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร ผลการสัมภาษณ์และผลจากการสอบถาม ในระยะที่ 1 นำมาสังเคราะห์ใช้ในการกำหนดกรอบการออกแบบและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ซึ่งเป็นรูปแบบบริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยนำหลักการทฤษฎีการบริการมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1. มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
2. ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
3. ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)
4. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1. การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
2. การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3. การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

4. การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

#### IDEAL Goals: เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

I : International Standard	โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล
D: Dynamic Capabilities	โรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถเชิงพลวัต
E: Effective Innovation	โรงเรียนที่สร้างสรรค์นวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอน
A: Applicable Research-Based Learning	โรงเรียนที่เน้นกระบวนการวิจัยในการส่งเสริมการเรียนรู้
L: Long- Lasting Collaboration	โรงเรียนที่เสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

#### IDEAL Director ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ

I: Interpersonal Skills	ผู้อำนวยการที่ถึงพร้อมในการปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจกันของบุคคล
D: Decision-Making Skills	ผู้อำนวยการที่เข้าใจในกระบวนการตัดสินใจและแก้ปัญหา
E: Excellent Communication	ผู้อำนวยการที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีเลิศ
A: Adept at Building Relationships	ผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



L: Leadership Skill ผู้อำนวยความสะดวกที่มีภาวะการณืเป็นผู้นำ

### IDEAL Teachers ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน

I: Insightful Educator นักการศึกษาที่เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชา  
ที่สอนอย่างลึกซึ้ง

D: Dedicated Instructor ผู้สอนที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่  
ของตนเองอย่างเต็มที่

E: Excellent Facilitator ผู้เอื้ออำนวยความสะดวกที่ยอดเยี่ยม

A: Approachable Coach โค้ชการสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงได้  
ตลอดเวลา

L: Loveable Advisor ที่ปรึกษาที่เป็นที่รักของนักเรียน

### IDEAL Students นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

I: Initiative Skills นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยความคิดริเริ่ม  
อย่างสร้างสรรค์

D: Digital Literacy นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยทักษะ  
ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

E: Excellent Academic Performance นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม

A: Adaptability and Flexibility นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยการยืดหยุ่น  
และปรับตัว

L: Lifelong Learners นักเรียนที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

**วิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)** โดยการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการ  
พัฒนาร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการ  
ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากร  
ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

**การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** โดยการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการจากการลงมือ  
ปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู  
บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการ  
ทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ส่งเสริม  
การเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเน้นกระบวนการ PLC ก่อน  
นำไปสู่ปฏิบัติจริง

**การยกระดับระบบการทำงาน (Upgrade Functional System)** โดยการยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

**การสร้างเครือข่ายและการขยายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)** โดยการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) และเน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียนเพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณหรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

**ระยะที่ 2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 ท่าน ในการตรวจสอบความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันร่างรูปแบบฯ และแก้ไข ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลการประเมินและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ แสดงดังตารางที่ 4.5 - 4.7

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และ

ความเหมาะสมในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมและรายด้าน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=7)	ค่าเฉลี่ย( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี (Accuracy Standard)	4.43	0.70	มาก
2. ความเหมาะสม (Propriety Standard)	4.52	0.65	มากที่สุด
3. ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard)	4.64	0.56	มากที่สุด
4. ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (Feasibility Standard)	4.59	0.63	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.55</b>	<b>0.64</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.55, S.D. = 0.64)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{x}$  = 4.64, S.D. = 0.56) รองลงมาคือ ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (Feasibility Standard) ( $\bar{x}$  = 4.59, S.D. = 0.63) ความเหมาะสม (Propriety Standard) ( $\bar{x}$  = 4.52, S.D. = 0.65) และความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี (Accuracy Standard) ( $\bar{x}$  = 4.43, S.D. = 0.70) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเหมาะสมในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสมในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	
1. การกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)	4.29	0.76	มาก	4.43	0.53	มาก
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน	4.14	0.69	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าว ทันการเปลี่ยนแปลง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
2.3 IDEAL Teachers : ครู ที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มีสมรรถนะครอบคลุมความเป็น เลิศตามกลุ่มสาระ	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21	4.57	0.53	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>						
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และ สร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และ นักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน	4.86	0.38	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอก จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธ กิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและ นักเรียนทุกคนรับทราบและ เข้าใจร่วมกัน	4.29	0.76	มาก	4.14	0.90	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการเทียบเคียงกับมาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ	4.71	0.76	มากที่สุด	4.29	0.95	มาก
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะการเสนอแนะในรูปแบบฟอร์มการเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเป็นต้น	4.71	0.49	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยให้บุคลากรร่วมวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.43	0.53	มาก	4.57	0.79	มากที่สุด
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	4.14	0.90	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
9. จัดระบบการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานและให้มีการ รายงานผลเป็นระยะ	4.29	0.76	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด
<b>ชั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>						
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการ ปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ ร่วมกัน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.14	0.90	มาก
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน และมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับ สถานการณ์อย่างหลากหลาย	4.71	0.49	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
12. จัดกระบวนการกำกับ ติดตามและประเมินผลที่ หลากหลาย เช่น การสังเกตการ ปฏิบัติงาน การชี้แนะการ สะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำ และศึกษาดูงาน ฯลฯ	4.14	0.69	มาก	4.43	0.53	มาก
13. จัดกระบวนการส่งเสริม สมรรถนะครูและบุคลากร ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิค การสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	4.43	0.79	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครู และบุคลากรทางการศึกษานำ ความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่ การปฏิบัติงานจริงได้อย่าง ถูกต้อง มีประสิทธิภาพสามารถ ตรวจสอบติดตามประเมินผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม	4.00	0.89	มาก	4.71	0.76	มากที่สุด
15. จัดกระบวนการเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีความสามารถ ถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธี ปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	4.10	0.77	มาก	4.29	0.76	มากที่สุด
16. จัดประชุมเพื่อกำหนด ทิศทางในการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและ แนวทางในการแก้ปัญหา	4.14	0.91	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด
17. สร้างบรรยากาศในการแสดง ความคิดอย่างอิสระเพื่อร่วม กำหนดทิศทางการพัฒนา	4.24	0.89	มาก	4.71	0.76	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>						
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน และมอบหมายภาระหน้าที่	5.00	0.00	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
19. สร้างความตระหนักใน บทบาทหน้าที่แห่งความ รับผิดชอบในการทำงานและการ ทำงานเป็นทีมและประสบ ผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้าน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันใน องค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มี ต่อความสำเร็จของเป้าหมาย องค์กร	4.57	0.79	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน และการก้าวไปข้างหน้าอย่าง มั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีความ กระตือรือร้นในการทำงานอยู่ เสมอ	4.14	1.07	มาก	4.14	0.90	มาก
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงาน เป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นประโยชน์ต่อการ ประสานงานและการปฏิบัติงาน	4.57	0.53	มากที่สุด	4.29	0.95	มาก



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับ เป้าหมายที่กำหนด	4.71	0.76	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมุ่งพิจารณาเน้นการ เปลี่ยนแปลง	4.71	0.76	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
25. สะท้อนผลการดำเนินงาน ตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.29	0.76	มาก	4.71	0.76	มากที่สุด
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	4.57	0.79	มากที่สุด	4.29	0.76	มากที่สุด
27. สะท้อนผลการดำเนินงาน ตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.29	0.76	มาก	4.71	0.76	มากที่สุด
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	4.57	0.79	มากที่สุด	4.29	0.76	มากที่สุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
<b>ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>						
29. สร้างโอกาสให้บุคลากร เรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรึกษา ระหว่างการทำงานและสนับสนุน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานภายนอก	4.86	0.38	มากที่สุด	4.80	0.41	มากที่สุด
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จ และการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี	4.43	0.79	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.57	0.79	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน	4.81	0.40	มากที่สุด	4.84	0.44	มากที่สุด
33. ดำเนินการจัดระบบ สารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็น ระบบและเป็นหมวดหมู่	4.00	0.82	มาก	4.29	0.76	มาก
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ	3.86	0.69	มาก	4.29	0.95	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ความเป็นเลิศ (n=7)	ความถูกต้อง สมเหตุสมผลเชิง ทฤษฎี		ระดับ	ความเหมาะสม ในการนำไปใช้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
35. รูปแบบการบริหาร สถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.14	0.90	มาก	4.40	0.51	มาก
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบ อย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จ ร่วมกัน	4.57	1.13	มากที่สุด	4.65	0.68	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.43</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>	<b>4.52</b>	<b>0.65</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี และความเหมาะสมในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D.= 0.70) และความเหมาะสมในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.65)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผลการตรวจสอบด้านความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 18 แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา คือ ข้อ 29 สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรีกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D. = 0.38) และข้อ 32 กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.81$ , S.D. = 0.40) ตามลำดับ

ส่วนผลการตรวจสอบด้านความเหมาะสมในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้บริหารสถานศึกษา ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 11 มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย และ ข้อ 20 เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 5.00$ , S.D. = 0.00) รองลงมา คือ ข้อ 32 กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.84$ , S.D. = 0.44) และข้อ 29 สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรึกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.80$ , S.D. = 0.41) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็นประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	
1. การกำหนดกรอบแนวคิด กระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)	4.76	0.54	มากที่สุด	4.80	0.80	มากที่สุด
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ						

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้น เป้าหมายเป็นหลักในการ ขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่ มาตรฐาน	4.82	0.74	มากที่สุด	4.76	0.76	มากที่สุด
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ ก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลง	4.87	0.66	มากที่สุด	4.81	0.61	มากที่สุด
2.3 IDEAL Teachers : ครู ที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์ การสอน มีสมรรถนะ ครอบคลุมความเป็นเลิศตาม กลุ่มสาระ	4.82	0.63	มากที่สุด	4.71	0.76	มากที่สุด
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตาม เป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21	4.57	0.53	มากที่สุด	4.14	0.90	มาก
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>						
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และ สร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายใน โรงเรียน	4.71	0.76	มากที่สุด	4.84	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอก จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธ กิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและ นักเรียนทุกคนรับทราบและ เข้าใจร่วมกัน	4.78	0.69	มากที่สุด	4.87	0.6	มากที่สุด
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดย ใช้ระบบการเทียบเคียงกับ มาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป้าหมายในการ ดำเนินการ	4.71	0.76	มากที่สุด	4.80	0.80	มากที่สุด
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อ เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เป็นต้น	4.70	0.66	มากที่สุด	4.59	0.69	มากที่สุด
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้ บุคลากรร่วมวางแผน แสดง ความคิดเห็น ตัดสินใจและการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนการ ประเมินผลโดยใช้ความคิด สร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญในการ บริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.84	0.37	มากที่สุด	4.14	0.89	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	4.70	0.57	มากที่สุด	4.70	0.62	มากที่สุด
9. จัดระบบการกำกับ ติดตาม การปฏิบัติงานและให้มีการรายงานผลเป็นระยะ	4.57	0.73	มากที่สุด	4.70	0.57	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>						
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน	4.88	1.00	มาก	4.38	0.76	มาก
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน และมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย	4.73	0.45	มากที่สุด	4.78	0.53	มากที่สุด
12. จัดกระบวนการกำกับ ติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงาน การชี้แนะการสะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำ และศึกษาดูงาน ฯลฯ	4.51	0.51	มากที่สุด	4.54	0.61	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
13. จัดกระบวนการส่งเสริม สมรรถนะครูและบุคลากร ทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิค การสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน	4.62	0.49	มากที่สุด	4.59	0.55	มากที่สุด
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครู และบุคลากรทางการศึกษานำ ความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่ การปฏิบัติงานจริงได้อย่าง ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถ ตรวจสอบติดตามประเมินผลได้ อย่างเป็นรูปธรรม	4.54	0.51	มากที่สุด	4.54	0.56	มากที่สุด
15. จัดกระบวนการเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีความสามารถ ถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธี ปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	4.68	0.47	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
16. จัดประชุมเพื่อกำหนด ทิศทางในการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและ แนวทางในการแก้ปัญหา	4.49	0.51	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
15. จัดกระบวนการเสริมสร้าง ความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากร ทางการศึกษามีความสามารถ ถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธี ปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	4.68	0.47	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด
16. จัดประชุมเพื่อกำหนด ทิศทางการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและ แนวทางในการแก้ปัญหา	4.49	0.51	มาก	4.65	0.48	มากที่สุด
17. สร้างบรรยากาศในการแสดง ความคิดอย่างอิสระเพื่อร่วม กำหนดทิศทางการพัฒนา	4.57	0.50	มากที่สุด	4.54	0.56	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>						
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน และมอบหมายภาระหน้าที่	4.54	0.56	มากที่สุด	4.51	0.80	มากที่สุด
19. สร้างความตระหนักใน บทบาทหน้าที่แห่งความ รับผิดชอบในการทำงานและการ ทำงานเป็นทีมและประสบ ผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก	4.54	0.61	มากที่สุด	4.49	0.52	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้าน พฤติกรรมการทำงานร่วมกันใน องค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มี ต่อความสำเร็จของเป้าหมาย องค์กร	4.85	0.51	มากที่สุด	4.60	0.49	มากที่สุด
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน และการก้าวไปข้างหน้าอย่าง มั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุง พัฒนาตนเองให้มีความ กระตือรือร้นในการทำงานอยู่ เสมอ	4.67	0.52	มากที่สุด	4.46	0.50	มาก
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงาน เป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดี ในการทำงานร่วมกันอย่างมี ความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นประโยชน์ต่อการ ประสานงานและการปฏิบัติงาน	4.53	0.52	มากที่สุด	4.52	0.49	มากที่สุด
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล จากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบ กับเป้าหมายที่กำหนด	4.33	0.62	มาก	4.47	0.52	มาก
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมุ่งพิจารณาเน้นการ เปลี่ยนแปลง	4.47	0.52	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
25. สะท้อนผลการดำเนินงาน ตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.40	0.51	มาก	4.40	0.51	มาก
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	4.60	0.51	มากที่สุด	4.73	0.46	มากที่สุด
27. สะท้อนผลการดำเนินงาน ตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการ ตามเป้าหมายที่กำหนด	4.33	0.62	มาก	4.53	0.52	มากที่สุด
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน	4.47	0.52	มาก	4.67	0.49	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>						
29. สร้างโอกาสให้บุคลากร เรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรีक्षा ระหว่างการทำงานและสนับสนุน ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ หน่วยงานภายนอก	4.80	0.41	มากที่สุด	4.47	0.52	มากที่สุด
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จ และการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี	4.47	0.52	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ (n=7)	ความเป็น ประโยชน์		ระดับ	ความเป็นไปได้		ระดับ
	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)		ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.60	0.51	มากที่สุด	4.43	0.79	มาก
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน	4.86	0.38	มากที่สุด	4.57	0.79	มากที่สุด
33. ดำเนินการจัดระบบ สารสนเทศ องค์ความรู้อย่างเป็น ระบบและเป็นหมวดหมู่	4.43	0.53	มาก	4.86	0.38	มากที่สุด
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็น ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ	4.86	0.38	มากที่สุด	4.57	1.13	มากที่สุด
35. รูปแบบการบริหาร สถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.76	0.54	มากที่สุด	4.57	0.79	มากที่สุด
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบ อย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จ ร่วมกัน	4.62	0.67	มากที่สุด	4.29	0.76	มาก
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.64</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>	<b>4.59</b>	<b>0.63</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ความเป็นประโยชน์ มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D.= 0.56) และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้บริหารสถานศึกษาตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ , S.D.= 0.63)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผลการตรวจสอบความเป็นประโยชน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.88$ , S.D.= 1.00) รองลงมา คือ ข้อ 2 การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประเด็นข้อ 2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.66) ข้อ 34 ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ ข้อ 32 กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D.= 0.38) และข้อ 20 เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.85$ , S.D.= 0.51)

ส่วนผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้บริหารสถานศึกษา โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 4 จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอกรุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธกิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D.= 0.60) รองลงมา คือ ข้อ 33 ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่ ข้อ 30 จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จ และการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.86$ , S.D.= 0.38) และ ข้อ 3 จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.84$ , S.D. = 0.67) ตามลำดับ

### ระยะที่ 2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

จากการนำร่างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อตรวจสอบความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเป็นไปได้ และความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและนำผล

ที่ได้จากการตรวจสอบไปแก้ไข ปรับปรุงต้นแบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1. องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และนำหลักการทฤษฎีการบริการมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
- 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)
- 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

ภายใต้การขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครูบุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน

4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

2. กระบวนการการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานเชิงระบบของวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### ส่วนที่ 3 เจาะลึกความสำเร็จของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รายละเอียดของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ แต่ละส่วน มีดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้มาจากการการศึกษาแนวคิดหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

##### 1.1 แนวคิดในการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

1.1.1 แนวคิดในการพัฒนาองค์กร มีความเชื่อว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติ ตามภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอันจักนำไปสู่การสร้าง

ความเข้าใจและประยุกต์ใช้การพัฒนางานองค์กร ประการแรก การพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลานาน โดยเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำเทคนิคการพัฒนางานองค์กรมาใช้และการประเมิน ผลแพ้รางวัลและรักษาเสถียรภาพ ประการที่สองแม้จะเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานองค์กรด้วยความตระหนักก็ไม่ได้หมายความว่าพัฒนางานองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เสมอไป ทั้งสาเหตุจากข้อจำกัดของเทคนิคการพัฒนางานองค์กรและข้อบกพร่องในการนำไปใช้งาน ประการที่สาม การพัฒนางานองค์กรมีพัฒนาการไปตามสถานการณ์โดยมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จึงทำให้ตัวแบบการกำหนดกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน ประการที่สี่ อนาคตของการพัฒนางานองค์กรขึ้นอยู่กับคน งานวิจัย และการถกเถียงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประการที่ห้า วาทกรรมองค์กรเป็น เครื่องมือในการจัดการที่ทำให้เกิดการตั้งคำถามใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กร ดังนั้น การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของการกระจายอำนาจ การเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้นส่งผลให้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำแนวคิด “การพัฒนางานองค์กร” (organization development) มาใช้เพื่อให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการพัฒนางานองค์กร เป็นความพยายามในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบโดยรวมขององค์กร อันเป็นการจัดการจากบนลงล่างเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและศักยภาพขององค์กร

#### 1.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization :

LO) การหลอมรวมความรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐได้นำรูปแบบการบริหารจัดการมาใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จและพัฒนางานองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สร้างและพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Learning) และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ (Life - long Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนา นักเรียนเป็นสำคัญและสร้างชุมชนและสังคมแห่งการเรียนรู้ (Community Learning) ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าการปฏิรูประบบบริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความตระหนักและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการบริหารพัฒนาแบบก้าวหน้าและยั่งยืน โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนางานองค์กรโรงเรียนไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge



management) ไปสู่เด็กนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered Education) จะทำให้นักเรียนได้ปฏิรูประบวนการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพด้วยตนเอง อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยการพัฒนางานองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการประสานงาน ร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง สามารถรับรู้ แนวคิดและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ส่งผลต่อการพัฒนางานองค์กรและสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและนำองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้

1.2 แนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนแนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนเกิดจากการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สอดคล้องกับหลักการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยอาศัยเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรระหว่างประเทศโดยสหประชาชาติกำหนดขึ้น คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 1.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพ

1.3.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพ มีความเชื่อว่า คุณภาพเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลักและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยนโยบายคุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร มีความเชื่อว่า ระบบการบริหารคุณภาพ มุ่งเน้นความสำคัญสูงสุด คือ ความต้องการและความพึงพอใจภายใต้ความร่วมมือการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคน สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดแนวคิดใหม่ในการพัฒนา ปรับปรุงงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3.3 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร มีความเชื่อว่า แนวคิดการประเมิน คุณภาพองค์กร เป็นการประเมินกระบวนการและการดำเนินงาน เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารคุณภาพแล้ว เพื่อตรวจสอบ วัดประเมินผล เพื่อนำผลมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดการประเมินแบบสมดุล Balance Scorecard และการบริหารแบบ Benchmarking ซึ่งมีแนวทางการประเมินที่มีมุมมองและการประเมินที่รอบด้านเพื่อนำมาพัฒนาการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.4.1 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศและรางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ มีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารคุณภาพ คือ การทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศ มีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง การเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนส่งผลต่อคุณภาพทั้งครูและนักเรียน ซึ่งมีความสอดคล้องทางด้านองค์ประกอบในการประเมินคุณภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4.2 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเชื่อว่าสถานศึกษาที่มีแนวทางการบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในสถานศึกษา โดยนำแนวคิดพื้นฐานมาจากรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับในระดับชาติ การยกย่องเชิดชูจากรางวัลต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ การวัดและประเมินผล การเทียบเคียงสมรรถนะ และการเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาอื่นได้

**2. หลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

จากการศึกษาหลักการบริหารคุณภาพของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพจึงนำประเด็นหลักการที่สำคัญมาในการพิจารณากำหนดเป็นหลักการในการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.1 ใช้หลักการสร้างศรัทธาให้เกิดกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.2 ใช้หลักการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ การยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน

2.3 ใช้หลักการแสวงหากลยุทธ์และให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2.4 ใช้หลักการทำงานแบบกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation of Authority and Responsibility) โดยให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายครอบคลุมคุณภาพการศึกษา คุณภาพนักเรียน คุณภาพครูมืออาชีพในการเสริมสร้างการยกระดับคุณภาพการศึกษาและความเป็นเลิศของสถานศึกษาร่วมกัน

2.5 ใช้หลักการส่งเสริมการประสานงานและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมกันพัฒนาในการสร้างระเบียบในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานราบรื่น ไม่เกิดการท้งานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ใช้หลักการความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.7 ใช้หลักการประเมินผลการทำงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร เพื่อให้มีการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.8 ใช้หลักการส่งเสริมความสำเร็จและความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้บุคลากร

2.9 ใช้หลักการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเรื่องความเป็นเลิศร่วมกัน

### 3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้โรงเรียนดำเนินงานบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย

1) องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ

จากการวิจัย โดยการศึกษาวิเคราะห์ เนื้อหา จากตำรา เอกสาร แนวคิด หลักการ  
พื้นฐานของการบริหารการศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลที่  
เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์ พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อ  
ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยแนวคิดดังกล่าวกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

#### IDEAL Goals: เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

I : International Standard	โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล
D: Dynamic Capabilities	โรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถ เชิงพลวัต
E: Effective Innovation	โรงเรียนที่สร้างสรรค์นวัตกรรม ในจัดการเรียนการสอน
A: Applicable Research-Based Learning	โรงเรียนที่เน้นกระบวนการวิจัย ในการส่งเสริมการเรียนรู้
L: Long- Lasting Collaboration	โรงเรียนที่เสริมสร้างการทำงานร่วมกัน อย่างยั่งยืน

#### IDEAL Director ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ

I: Interpersonal Skills	ผู้อำนวยการที่ถึงพร้อม ในการปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ของบุคคล
D: Decision-Making Skills	ผู้อำนวยการที่เข้าใจในกระบวนการ การตัดสินใจและแก้ปัญหา
E: Excellent Communication	ผู้อำนวยการที่มีทักษะการสื่อสาร ที่ดีเลิศ
A: Adept at Building Relationships	ผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญ ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
L: Leadership Skill	ผู้อำนวยการที่มีภาวะการณืเป็นผู้นำ

### IDEAL Teachers ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน

I: Insightful Educator	นักการศึกษาที่เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชา ที่สอนอย่างลึกซึ้ง
D: Dedicated Instructor	ผู้สอนที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ ของตนเองอย่างเต็มที่
E: Excellent Facilitator	ผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยม
A: Approachable Coach	โค้ชการสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงได้ ตลอดเวลา
L: Loveable Advisor	ที่ปรึกษาที่เป็นที่รักของนักเรียน

### IDEAL Students นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

I: Initiative Skills	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยความคิดริเริ่ม อย่างสร้างสรรค์
D: Digital Literacy	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยทักษะ ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
E: Excellent Academic Performance	นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม
A: Adaptability and Flexibility	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยการยืดหยุ่น และปรับตัว
L: Lifelong Learners	นักเรียนที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

ซึ่งในการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ตามกระบวนการ 4 กระบวนการ ดังนี้

**1.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกัน** วางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการบริหารจัดการ (Management: M) แบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนามตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยใช้หลักการแสวงหากลยุทธ์และให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงาน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) ซึ่งเปิดโอกาสทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามาส่วนคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติการ

นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานแต่ละฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีแผนการพัฒนาบุคลากร มีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วนโดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำมาจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยและให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้วยการดำเนินงาน 3 หลัก คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลผลิตที่คุ้มค่าและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

### 1.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ

ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมโดยกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Teamwork: T) มุ่งเน้นบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพงานโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เพื่อกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Teamwork: T) โดยการตั้งศักยภาพครูโดยการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำ พัฒนาครูให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีให้กับบุคคลอื่น เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูมีความสามารถในการนำความรู้ แนวคิด และวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วยการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจ เป็นเพื่อนคู่คิด มิตรคู่ใจ และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี (Technology

Communication) ตามสถานการณ์ที่หลากหลายในการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship) ด้วยกระบวนการกระจายอำนาจ จัดกลุ่มงานขนาดเล็กในการบริหารงาน สนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน ซึ่งทุกคนจะได้ร่วมกันระดมสมอง (Brainstorming : B) ร่วมคิดวิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการบริหารวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และแนวทางในการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสในการคิดอย่างอิสระในการร่วมกันบริหารงานตาม

**1.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)** ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน โดยการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อประเมินผลเทียบกับเป้าหมาย (Assessment: A) โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (After Action Review) กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาสำหรับการทดสอบระดับชาติ การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การประเมินสมรรถนะของนักเรียน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับโรงเรียนในสังกัด และเขตบริการเดียวกัน และศึกษาผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome: O) จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้วยการศึกษาค้นคว้า ผลกระทบ และผลลัพธ์ จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

**1.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)** ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน โดยโรงเรียนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การทำงาน (Show and Share) จัดนิทรรศการผลงาน ถอดบทเรียนความสำเร็จ นำเสนอวิธีปฏิบัติดี (Best Practices) เพื่อนำแนวทางมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัยแห่งความเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) พร้อมทั้งถ่ายทอดองค์ความรู้ กระบวนการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อร่วม

สร้างความเข้าใจและพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องนั้น ๆ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## 2. กระบวนการการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสถานศึกษานั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย ต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการดำเนินงาน จนทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาตามแนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ในการกำกับการประเมินเพื่อวางแผนเชิงระบบตามขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

#### 1. แนวคิด

ขั้นเตรียมการเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการเตรียมพร้อมก่อนจะปฏิบัติ ตามการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย โดย

- สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจในส่วนประกอบ ต่างๆ ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย

- วางแผนและข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย บรรลุวัตถุประสงค์

#### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 เพื่อสร้างความพร้อมในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง



2.3 เพื่อวางแผนในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ปฐมนิเทศครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพโรงเรียนและวิธีการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.2 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามคู่มือเพื่อให้เข้าใจรายละเอียด สาระสำคัญและวิธีปฏิบัติ

3.3 ประชุมวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการดำเนินการ

3.4 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.4.1 คณะกรรมการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.4.2 คณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.5 วางแผนด้านระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ เอกสารที่ใช้ในการดำเนินการ

### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมและความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามคู่มือ

4.3 มีแผนการดำเนินงานของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเจตคติที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน

### 1. แนวคิด

การดำเนินการของรูปแบบเป็นการดำเนินการตามแนวทางพัฒนาของแต่ละ องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

**1.1 Need Analysis: N** โดยการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

**1.2 Teamwork: T** โดยการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

**1.3 Upgrade Functional System: U** โดยการยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

**1.4 Network & Knowledge Sharing: N** โดยการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) และเน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียนเพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณหรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ดำเนินการตามแผนงานการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 เพื่อดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาของ องค์ประกอบในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อทบทวนซักซ้อม การดำเนินงานตาม แผนงาน และข้อตกลงในการดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ

3.2 ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

3.3 ผู้บริหารนิเทศกำกับติดตาม การดำเนินงานตามคู่มือ รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.4 สรุปรายงานผลการดำเนินงาน

### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

4.1 บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตาม แผนงานการดำเนินงาน การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมี ประสิทธิภาพ

4.2 บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตาม แนวทางการพัฒนาของ องค์ประกอบในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ครบถ้วน

4.3 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดหวังที่กำหนดไว้ใน รูปแบบการบริหาร สถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

### 1. แนวคิด

การประเมินผลเป็นขั้นตอนหลังจากการดำเนินงานตามแนว ทางการพัฒนาของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าและการ ประเมินผลการดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร สอดคล้องกับตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ มากน้อย เพียงไร และนำข้อมูลมาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลการพัฒนาตามตัวชี้วัดในองค์ประกอบของการ บริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อ  
ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนและเครื่องมือการประเมินผล  
การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.2 ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ แบบประเมินผล การ  
พัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการ  
ดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ทราบผลสัมฤทธิ์ของผลการดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ใน  
ระดับใด

4.2 ทราบความเหมาะสมและความสอดคล้องของแนวทางการ  
พัฒนาการบริหาร สถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในแต่ละขั้นตอนและ  
ภาพรวม

4.3 ทราบปัญหาอุปสรรคของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อ  
ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

#### 1. แนวคิด

การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนที่นำเอาผลการ  
ประเมินมาวิเคราะห์ ร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุงพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ  
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันเพื่อทราบ  
ผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมิน โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้มีการทบทวนหลัง  
ทำงาน

3.2 ร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงานให้ข้อเสนอแนะในการ  
พัฒนาปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ

การศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยจัดทำเป็นรายงานสรุปเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป

#### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

4.2 นำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

### ส่วนที่ 3 เจ็อนไขความสำเรีจ

การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้ให้บรรลุตามเป้าหมาย ควรศึกษาแนวทางการนำไปใช้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่น มีภาวะผู้นำที่จะพัฒนาองค์กรและสามารถเสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนองและสร้างความตระหนักในหน้าที่ และความ รับผิดชอบให้เกิดกับบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมกัน ดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3. บุคลากรทุกคนต้องมีความตระหนักและเอาใจใส่งานที่ได้รับมอบหมาย และทำงานอย่าง เต็มความสามารถ

4. ในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องได้รับความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนต้องศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในทุกขั้นตอนโดยเฉพาะขั้นตอนวิธีดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ การวัดผลประมวผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

6. การดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเป็นระยะทั้งก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงานและหลังดำเนินงาน

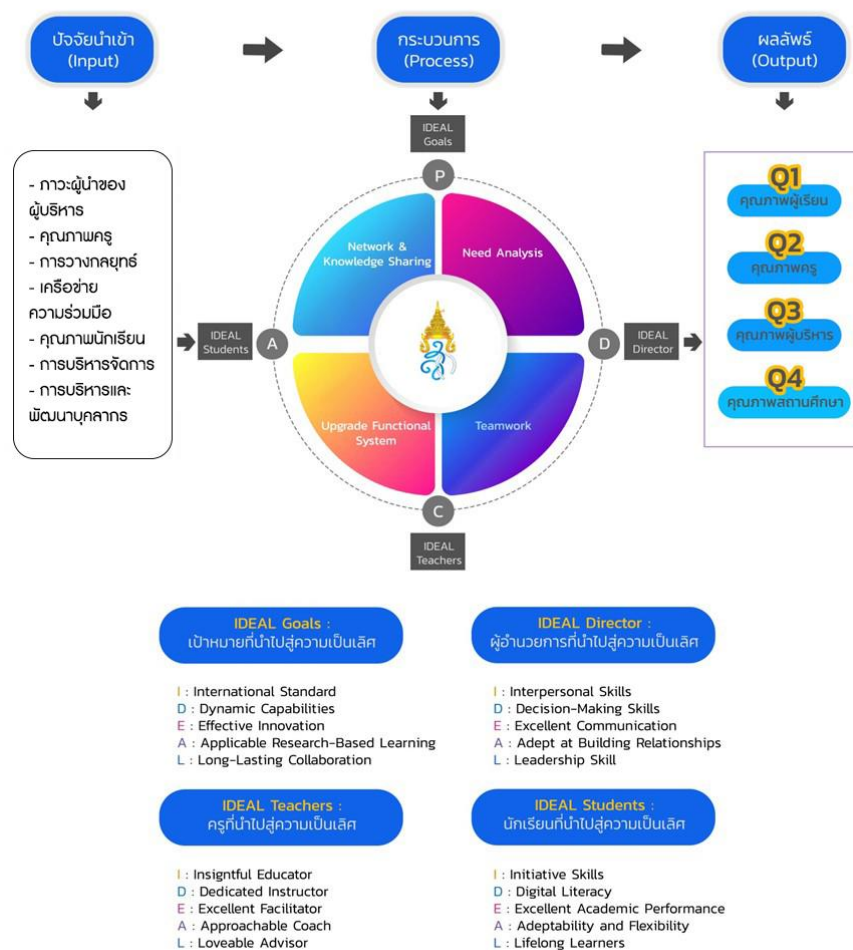
7. โรงเรียนที่จะนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียดทุกขั้นตอนและสามารถปรับเปลี่ยนประยุกต์รูปแบบให้เข้ากับบริบทของแต่ละโรงเรียน ได้อย่างเหมาะสม

8. การดำเนินตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จะสำเร็จตามเป้าหมายหากบุคลากรมีการสร้างเป้าหมายความเป็นเลิศร่วมกันและนำไปพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเอง

9. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสนับสนุนงบประมาณ การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยี การจัดเวทีเพื่อพัฒนาความสามารถผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

โดยผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า แสดงในภาพที่ 4.1

**รูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**



ภาพที่ 4.1 แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

### ระยะที่ 3 ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า คู่ความเป็นเลิศ

#### 3.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูก่อนและหลัง ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า คู่ความเป็นเลิศ

ผลการศึกษาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษา คู่ความเป็นเลิศ แสดงดังตารางที่ 4.8 – 4.12

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของ ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาคู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
1. ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้	3.80	0.60	มาก
2. ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้	3.60	0.45	มาก
3. ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้	3.94	0.19	มาก
4. ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้	3.76	0.44	มาก
5. ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล	3.79	0.41	มาก
6. ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา	3.64	0.43	มาก
<b>ภาพรวมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้</b>	<b>3.78</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารคู่ความเป็นเลิศ โดยรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.78$ , S.D. = 0.18)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารคู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามด้านที่มีสมรรถนะค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ

ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.19) รองลงมาคือ ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.60) ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.41) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของ  
ข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา  
น้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
<b>ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>			
1. มีทักษะในการวิเคราะห์หลักสูตร	3.89	0.77	มาก
2. มีทักษะปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร	3.64	0.90	มาก
3. มีทักษะในการประเมินหลักสูตร	3.88	0.73	มาก
4. มีทักษะในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น	3.80	0.77	มาก
5. มีทักษะในการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัดในแต่ละชั้นปี	3.78	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้</b>			
6. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์ให้สอดคล้อง กับความคิดรวบยอด	3.63	0.57	มาก
7. มีทักษะเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างหลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความต้องการของ ผู้เรียนและชุมชน	3.68	0.76	มาก
8. มีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน	3.58	0.53	มาก
9. มีทักษะเกี่ยวกับการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ ได้ถูกแบบตามที่โรงเรียนกำหนด	3.60	0.49	มาก
10. มีทักษะในการจัดทำแผนย่อยเพื่อสอนลงรายละเอียด ได้ลึก	3.52	0.57	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.60</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
<b>ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้</b>			
11. มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน สถานการณ์ที่พร้อมจะสอนเหมาะสมกับเวลา มีเทคนิคน่าสนใจและเลือกวิธีสอนและกิจกรรมได้เหมาะสมกับจุดประสงค์	3.98	0.13	มาก
12. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแผนการสอนที่กำหนด	3.98	0.13	มาก
13. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดของผู้เรียน	3.92	0.28	มาก
14. มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	4.07	0.25	มาก
15. มีทักษะในการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.92	0.28	มาก
16. มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3.92	0.28	มาก
17. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน	3.85	0.52	มาก
18. มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ	3.98	0.13	มาก
19. มีทักษะการจัดการชั้นเรียน	3.92	0.28	มาก
20. มีทักษะในรายวิชาที่ทำการสอน	3.93	0.25	มาก
21. มีทักษะในการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้	3.92	0.28	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.19</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
<b>ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้</b>			
22. มีทักษะเกี่ยวกับใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลายเหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้	3.75	0.45	มาก
23. มีทักษะในการเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุง นวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี	3.76	0.45	มาก
24. มีทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี	3.74	0.48	มาก
25. มีทักษะในการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	3.77	0.42	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล</b>			
26. มีทักษะในการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์	3.80	0.48	มาก
27. มีทักษะในการและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง	3.81	0.39	มาก
28. มีทักษะในการวัดและประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้และผู้เรียน	3.82	0.41	มาก
29. มีทักษะในการสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.75	0.49	มาก
30. มีทักษะในการนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้	3.75	0.56	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.79</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา</b>			
31. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนาผู้เรียน	3.64	0.48	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
32. มีทักษะในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชา ที่ตนรับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน	3.72	0.47	มาก
33. มีทักษะในการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	3.63	0.60	มาก
34. มีทักษะในการรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพ ปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อสะดวกต่อ การนำไปใช้	3.63	0.50	มาก
35. มีทักษะในการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่ เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูล รอบด้าน	3.45	0.73	ปานกลาง
36. มีทักษะในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย อุปสรรคและ โอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียน	3.58	0.67	มาก
37. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ใน กรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน	3.81	0.40	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.64</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้</b>	<b>3.78</b>	<b>0.18</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา  
ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหาร  
สู่ความเป็นเลิศ โดยรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้  
ของครู มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.18)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากร  
ทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบ  
การบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามข้อที่มีสมรรถนะค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
ข้อ 14 มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ใน  
ระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.25) รองลงมาคือ ข้อ 11 มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน

สถานการณ์ที่พร้อมจะสอนเหมาะสมกับเวลา มีเทคนิคน่าสนใจและเลือกวิธีสอนและกิจกรรมได้เหมาะสมกับจุดประสงค์ ข้อ 12 มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแผนการสอนที่กำหนด ข้อ 18 มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.13) ข้อที่ 20 มีทักษะในรายวิชาที่ทำการสอน มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.25) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
1. ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้	4.26	0.41	มาก
2. ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้	3.81	0.55	มาก
3. ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้	4.41	0.42	มาก
4. ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้	4.10	0.28	มาก
5. ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล	4.11	0.33	มาก
6. ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา	3.99	0.16	มาก
<b>ภาพรวมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้</b>	<b>4.16</b>	<b>0.16</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.16)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามด้านที่มีสมรรถนะค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยของ

สมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.41) ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.33) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ ของข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อและภาพรวม

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
<b>ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>			
1. มีทักษะในการวิเคราะห์หลักสูตร	4.25	0.44	มาก
2. มีทักษะปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร	4.27	0.47	มาก
3. มีทักษะในการประเมินหลักสูตร	4.27	0.45	มาก
4. มีทักษะในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น	4.29	0.45	มาก
5. มีทักษะในการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัดในแต่ละชั้นปี	4.22	0.51	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้</b>			
6. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์ให้สอดคล้องกับความคิดรวบยอด	3.84	0.57	มาก
7. มีทักษะเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน	3.80	0.69	มาก
8. มีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน	3.81	0.56	มาก
9. มีทักษะเกี่ยวกับการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ถูกแบบตามที่โรงเรียนกำหนด	3.84	0.54	มาก
10. มีทักษะในการจัดทำแผนย่อยเพื่อการสอนลงรายละเอียดได้ลึก	3.79	0.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.81</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
<b>ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้</b>			
11. มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน สถานการณ์ที่พร้อมจะสอนเหมาะสมกับเวลา มีเทคนิคน่าสนใจและเลือกวิธีสอนและกิจกรรมได้เหมาะสมกับจุดประสงค์	4.29	0.47	มาก
12. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแผนการสอนที่กำหนด	4.39	0.51	มาก
13. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดของผู้เรียน	4.45	0.58	มาก
14. มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	4.53	0.50	มากที่สุด
15. มีทักษะในการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.47	0.58	มาก
16. มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.46	0.55	มาก
17. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน	4.46	0.64	มาก
18. มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ	4.46	0.50	มาก
19. มีทักษะการจัดการชั้นเรียน	4.44	0.55	มาก
20. มีทักษะในรายวิชาที่ทำการสอน	4.34	0.57	มาก
21. มีทักษะในการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้	4.19	0.53	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.41</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้</b>			
22. มีทักษะเกี่ยวกับใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้	4.14	0.37	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
23. มีทักษะในการเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุง นวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี	4.08	0.30	มาก
24. มีทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี	4.08	0.31	มาก
25. มีทักษะในการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.12	0.35	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.10</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล</b>			
26. มีทักษะในการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับ จุดประสงค์	4.12	0.32	มาก
27. มีทักษะในการและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็น จริง	4.10	0.33	มาก
28. มีทักษะในการวัดและประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้และผู้เรียน	4.11	0.34	มาก
29. มีทักษะในการสร้างและนำเครื่องมือวัดและ ประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม	4.10	0.33	มาก
30. มีทักษะในการนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ใน การพัฒนาการจัดการเรียนรู้	4.09	0.37	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.33</b>	<b>มาก</b>
<b>ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา</b>			
31. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียน การสอนและพัฒนาผู้เรียน	4.00	0.18	มาก
32. มีทักษะในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชา ที่ตนรับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน	4.00	0.18	มาก
33. มีทักษะในการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.00	0.18	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
34. มีทักษะในการรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	3.99	0.21	มาก
35. มีทักษะในการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน	3.98	0.23	มาก
36. มีทักษะในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	4.01	0.16	มาก
37. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน	3.97	0.24	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.99</b>	<b>0.16</b>	<b>มาก</b>
<b>ภาพรวมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้</b>	<b>4.16</b>	<b>0.16</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ , S.D. = 0.16)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามข้อที่มีสมรรถนะค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ข้อ 14 มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.53$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ข้อ 15 มีทักษะในการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.58) และข้อ 18 มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.50) ข้อ 16 มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.55) ข้อ 17 มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะ



อันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.46$ , S.D. = 0.64) ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แสดงดังตารางที่ 4.12

**ตารางที่ 4.12** ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาระหว่างก่อนและหลังการพัฒนาด้วยใช้รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ (n=118)	n	$\bar{x}$	S.D.	df	t	p
ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	118	3.78	0.18	117	20.488**	0.00
หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	118	4.16	0.16			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ทั้งนี้สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

### 3.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แสดงดังตารางที่ 4.13 – 4.17

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
1. พุทธิพิสัย	3.52	0.58	มาก
2. จิตพิสัย	3.55	0.51	มาก
3. ทักษะพิสัย	2.72	0.48	ปานกลาง
<b>ภาพรวมพฤติกรรมการเรียนรู้</b>	<b>3.31</b>	<b>0.25</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางพบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและ ทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.31$ , S.D. = 0.25)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตาม ด้านที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านจิตพิสัยมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการ เรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.55$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ด้านพุทธิพิสัยค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการ เรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.52$ , S.D. = 0.58) และด้านทักษะพิสัย ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการ เรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 2.72$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.14** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายข้อและภาพรวม

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
<b>ด้านพุทธิพิสัย</b>			
1. นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ที่สามารถค้นหาคำตอบด้วยตนเอง	3.53	0.88	มาก
2. นักเรียนสามารถค้นคว้ารวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง	3.53	0.82	มาก
3. นักเรียนตรวจสอบการบ้านที่ได้รับมอบหมายเพื่อทบทวนเนื้อหาที่เรียนได้	3.49	0.80	ปานกลาง
4. นักเรียนสามารถนำข้อมูลหรือความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ อธิบาย และประยุกต์ให้เหมาะสมกับโจทย์ปัญหา พร้อมสรุปเป็นแนวคิดหรือหลักการทั่วไปได้	3.51	0.82	มาก
5. นักเรียนสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	3.47	0.84	ปานกลาง
6. นักเรียนสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นักเรียนเรียนกับประสบการณ์เดิมของนักเรียน	3.52	0.78	มาก
7. นักเรียนพยายามที่จะหาวิธีนำสิ่งที่นักเรียนเรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	3.52	0.81	มาก
8. นักเรียนพยายามที่จะหาความสัมพันธ์ของแก่นเนื้อหาที่สำคัญในสิ่งที่เรียน	3.52	0.83	มาก
9. นักเรียนสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญหรือไม่สำคัญได้ขณะที่จดคำบรรยาย	3.48	0.81	ปานกลาง
10. นักเรียนพยายามใช้วิธีการสรุปใจความสำคัญให้ได้ขณะที่ฟังคำบรรยาย	3.52	0.75	มาก
11. นักเรียนสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนและมีวิธีคิดหรือมีวิธีการเป็นของตนเอง	3.53	0.84	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
12. นักเรียนสามารถนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนใหม่เพื่อจะช่วยให้จำได้ง่ายขึ้น	3.52	0.83	มาก
13. นักเรียนสามารถทดสอบตนเองเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนเข้าใจเนื้อหาในสิ่งที่นักเรียนกำลังเรียน	3.55	0.81	มาก
14. นักเรียนสามารถแก้คำถามที่อาจจะออกข้อสอบขณะทบทวนบทเรียนได้	3.55	0.85	มาก
15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาเป็นไปตามความคาดหวังของนักเรียน	3.52	0.80	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.52</b>	<b>0.58</b>	<b>มาก</b>
<b>จิตพิสัย</b>			
1. นักเรียนพยายามคิดอย่างละเอียดถึงหัวข้อที่เรียนว่านักเรียนควรได้เรียนรู้อะไรจากบทเรียนมากกว่าการอ่านผ่าน ๆ	3.42	0.84	ปานกลาง
2. การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดและสร้างสรรค์อย่างอิสระ (Independent Thinking)	3.40	0.82	ปานกลาง
3. นักเรียนสามารถค้นคว้าด้วยตนเองและฝึกปฏิบัติให้ผลดีกว่าฟังบรรยายและปฏิบัติตาม (Independent Study)	3.32	0.82	ปานกลาง
4. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดระบบการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้โดยมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ในรูปแบบของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน	3.30	0.84	ปานกลาง
5. นักเรียนได้เรียนรู้ความมีวินัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.24	0.86	ปานกลาง
6. นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ	3.30	0.84	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
7. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบระยะเวลา และสามารถปฏิบัติตนตามระเบียบของโรงเรียนได้อย่าง ถูกต้อง	3.42	0.86	ปานกลาง
8. นักเรียนมีความเอาใจใส่ในการทำงานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	3.43	0.87	ปานกลาง
9. นักเรียนทบทวนบทเรียนก่อนเรียนครั้งต่อไปและ อ่านหนังสือที่ได้รับมอบหมายในวิชาต่าง ๆ	3.46	0.82	ปานกลาง
10. นักเรียนใช้เวลาเรียนในระหว่างวันอย่างมีประโยชน์ ยิ่ง	3.49	0.76	ปานกลาง
11. นักเรียนมีความพร้อมในการปรับตัวและใฝ่เรียนรู้ ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.43	0.50	มาก
12. นักเรียนมีการวางมาตรฐานทางการเรียนสำหรับ ตนเองค่อนข้างสูง	4.39	0.49	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.55</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>
<b>ทักษะพิสัย</b>			
1. นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนด้วย	2.59	0.88	ปานกลาง
2. นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การให้ เหตุผล และนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้	2.54	0.79	ปานกลาง
3. นักเรียนสามารถทำงานและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	2.51	0.68	ปานกลาง
4. นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้เดิมกับข้อมูลใหม่ สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชาในการสร้างความรู้ใหม่ บูรณาการระหว่างบทเรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้	2.67	0.64	ปานกลาง
5. นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่เชิงวิเคราะห์ อย่างมีวิจารณญาณได้	2.69	0.64	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
6. นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเนื้อหารายวิชาได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ	2.71	0.66	ปานกลาง
7. นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสืบค้นข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์	2.78	0.66	ปานกลาง
8. นักเรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ได้	2.86	0.73	ปานกลาง
9. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่วเป็นไปอย่างธรรมชาติ	2.90	0.76	ปานกลาง
10. นักเรียนมีทักษะการทำงาน ทักษะทางอาชีพที่หลากหลายที่สามารถปฏิบัติได้ตามความถนัด และศักยภาพของตนเอง	2.91	0.75	ปานกลาง
รวม	2.72	0.48	ปานกลาง
ภาพรวมพฤติกรรมการเรียนรู้	3.31	0.25	ปานกลาง

จากตารางพบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  = 3.31, S.D. = 0.25)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามข้อที่มีพฤติกรรมเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ข้อ 11 นักเรียนมีความพร้อมในการปรับตัวและใฝ่เรียนรู้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.43, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ข้อ 13 นักเรียนสามารถทดสอบตนเองเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนเข้าใจเนื้อหาในสิ่งที่นักเรียนกำลังเรียน มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.55, S.D. = 0.81) และข้อ 14 นักเรียนสามารถแก้คำถามที่อาจจะออกข้อสอบขณะทบทวนบทเรียนได้ มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 3.55, S.D. = 0.85)

**ตารางที่ 4.15** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ สมรรถนะ
1. ด้านพุทธิพิสัย	4.42	0.48	มาก
2. ด้านจิตพิสัย	4.47	0.40	มาก
3. ด้านทักษะพิสัย	4.61	0.45	มากที่สุด
<b>ภาพรวมพฤติกรรมการเรียนรู้</b>	<b>4.49</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและ ทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = 0.13)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามด้านที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ คือ ด้านทักษะพิสัย ค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ ด้านจิตพิสัยมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.47$ , S.D. = 0.40) และด้านพุทธิพิสัยค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.16** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยของนักเรียน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นรายชื่อและภาพรวม

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
<b>ด้านพุทธิพิสัย</b>			
1. นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ที่สามารถค้นหาคำตอบด้วยตนเอง	4.39	0.49	มาก
2. นักเรียนสามารถค้นคว้ารวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง	4.43	0.50	มาก
3. นักเรียนตรวจสอบการบ้านที่ได้รับมอบหมายเพื่อทบทวนเนื้อหาที่เรียนได้	4.43	0.50	มาก
4. นักเรียนสามารถนำข้อมูลหรือความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ อธิบาย และประยุกต์ให้เหมาะสมกับโจทย์ปัญหา พร้อมสรุปเป็นแนวคิดหรือหลักการทั่วไปได้	4.48	0.51	มาก
5. นักเรียนสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	4.41	0.49	มาก
6. นักเรียนสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นักเรียนเรียนกับประสบการณ์เดิมของนักเรียน	4.38	0.49	มาก
7. นักเรียนพยายามที่จะหาวิธีนำสิ่งที่นักเรียนเรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	4.39	0.50	มาก
8. นักเรียนพยายามที่จะหาความสัมพันธ์ของแก่นเนื้อหาที่สำคัญในสิ่งที่เรียน	4.41	0.49	มาก
9. นักเรียนสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญหรือไม่สำคัญได้ขณะที่จดคำบรรยาย	4.47	0.50	มาก
10. นักเรียนพยายามใช้วิธีการสรุปใจความสำคัญให้ได้ขณะที่ฟังคำบรรยาย	4.43	0.50	มาก
11. นักเรียนสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนและมีวิธีคิดหรือมีวิธีการเป็นของตนเอง	4.39	0.49	มาก



ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
12. นักเรียนสามารถนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับสิ่ง ที่เรียนใหม่เพื่อจะช่วยให้จำได้ง่ายขึ้น	4.41	0.49	มาก
13. นักเรียนสามารถทดสอบตนเองเพื่อให้แน่ใจว่า นักเรียนเข้าใจเนื้อหาในสิ่งที่นักเรียนกำลังเรียน	4.40	0.49	มาก
14. นักเรียนสามารถแก้คำถามที่อาจจะออกข้อสอบ ขณะทบทวนบทเรียนได้	4.43	0.50	มาก
15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาเป็นไปตาม ความคาดหวังของนักเรียน	4.43	0.51	มาก
<b>รวม</b>	4.42	0.48	มาก
<b>จิตพิสัย</b>			
1. นักเรียนพยายามคิดอย่างละเอียดถึงหัวข้อที่เรียน ว่า นักเรียนควรได้เรียนรู้อะไรจากบทเรียนมากกว่าการอ่าน ผ่าน ๆ	4.48	0.50	มาก
2. การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดและ สร้างสรรค์อย่างอิสระ (Independent Thinking)	4.45	0.50	มาก
3. นักเรียนสามารถค้นคว้าด้วยตนเองและฝึกปฏิบัติ ให้ผลดีกว่าฟังบรรยายและปฏิบัติตาม (Independent Study)	4.43	0.50	มาก
4. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดระบบการเรียนรู้และ สร้างองค์ความรู้โดยมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ในรูปแบบของ ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน	4.42	0.49	มาก
5. นักเรียนได้เรียนรู้ความมีวินัยในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่น	4.38	0.49	มาก
6. นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูล จากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ	4.43	0.50	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
7. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบระยะเวลา และสามารถปฏิบัติตนตามระเบียบของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง	4.49	0.50	มาก
8. นักเรียนมีความเอาใจใส่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.44	0.50	มาก
9. นักเรียนทบทวนบทเรียนก่อนเรียนครั้งต่อไปและอ่านหนังสือที่ได้รับมอบหมายในวิชาต่าง ๆ	4.66	0.48	มากที่สุด
10. นักเรียนใช้เวลาเรียนในระหว่างวันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.50	0.51	มาก
11. นักเรียนมีความพร้อมในการปรับตัวและใฝ่เรียนรู้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	4.50	0.50	มาก
12. นักเรียนมีการวางมาตรฐานทางการเรียนสำหรับตนเองค่อนข้างสูง	4.52	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	4.47	0.40	มาก
<b>ทักษะพิสัย</b>			
1. นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนด้วย	4.51	0.50	มากที่สุด
2. นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การให้เหตุผล และนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้	4.61	0.49	มากที่สุด
3. นักเรียนสามารถทำงานและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.71	0.45	มากที่สุด
4. นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้เดิมกับข้อมูลใหม่ สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชาในการสร้างความรู้ใหม่ บูรณาการระหว่างบทเรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้	4.56	0.50	มากที่สุด
5. นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่เชิงวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณได้	4.60	0.49	มากที่สุด

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

พฤติกรรมการเรียนรู้ (n=346)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับสมรรถนะ
6. นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเนื้อหา รายวิชาได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ	4.71	0.45	มากที่สุด
7. นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสืบค้นข้อมูลได้ อย่างสร้างสรรค์	4.53	0.50	มากที่สุด
8. นักเรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ได้	4.60	0.49	มากที่สุด
9. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่วเป็นไปอย่างธรรมชาติ	4.70	0.46	มากที่สุด
10. นักเรียนมีทักษะการทำงาน ทักษะทางอาชีพที่ หลากหลายที่สามารถปฏิบัติได้ตามความถนัด และ ศักยภาพของตนเอง	4.54	0.50	มากที่สุด
<b>รวม</b>	4.61	0.45	มากที่สุด
<b>ภาพรวมพฤติกรรมการเรียนรู้</b>	<b>4.49</b>	<b>0.13</b>	<b>มาก</b>

จากตารางพบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.13)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามข้อที่มีพฤติกรรมเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ข้อ 6 นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเนื้อหารายวิชาได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ และข้อ 3 นักเรียนสามารถทำงานและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ ข้อ 9 นักเรียนสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่งยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่วเป็นไปอย่างธรรมชาติ มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมเรียนรู้ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.46) และข้อ 9 นักเรียนทบทวนบทเรียนก่อนเรียนครั้งต่อไปและอ่านหนังสือ

ที่ได้รับมอบหมายในวิชาต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยของพฤติกรรมการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.66$ , S.D. = 0.48) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน (n=346)	n	$\bar{x}$	S.D.	df	t	p
<b>พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย</b>						
ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	341	3.52	0.42	340	35.068**	0.000
หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย	341	4.42	0.22			
<b>พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านจิตพิสัย</b>						
ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	341	3.55	0.42	340	37.841**	0.000
หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย	341	4.47	0.19			
<b>พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านทักษะพิสัย</b>						
ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	341	2.72	0.34	340	61.395**	0.000
หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย	341	4.61	0.52			
<b>พฤติกรรมการเรียนรู้</b>						
ก่อนการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	341	3.31	0.25	340	77.293**	0.000
หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย	341	4.49	.13			

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางพบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ดีขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

### 3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ที่มีต่อรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผลการประเมินความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แสดงดังตารางที่ 4.18 – 4.19

**ตารางที่ 4.18** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นภาพรวมและขั้นตอนในการบริหาร

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
1. การกำหนดรูปแบบการบริหารและการกำหนดเป้าหมาย	4.56	0.77	มากที่สุด
2. ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)	4.60	0.65	มากที่สุด
3. ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)	4.71	0.49	มากที่สุด
4. ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)	4.53	0.70	มากที่สุด
5. ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)	4.54	0.71	มากที่สุด
<b>ค่าเฉลี่ยภาพรวม</b>	<b>4.58</b>	<b>0.66</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตาราง พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ , S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนในการบริหาร พบว่า ความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.49) รองลงมาคือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ , S.D. = 0.65) และการกำหนดรูปแบบการบริหารและการกำหนดเป้าหมาย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.56$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำแนกเป็นภาพรวมและรายข้อ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
1. การกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)	4.56	0.68	มากที่สุด
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ			
2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน	4.52	0.72	มากที่สุด
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	4.62	0.76	มากที่สุด
2.3 IDEAL Teachers : ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มีสมรรถนะครอบคลุมความเป็นเลิศตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.55	0.79	มากที่สุด

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอัน พึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มี ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	4.54	0.90	มากที่สุด
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>			
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ทุกคนภายในโรงเรียน	4.55	0.66	มากที่สุด
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอกจุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธกิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนทุกคนรับทราบ และเข้าใจร่วมกัน	4.45	0.76	มาก
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการ เทียบเคียงกับมาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อ กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ	4.29	0.86	มาก
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะใน แบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการ เป็นต้น	4.65	0.66	มากที่สุด
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้บุคลากรร่วม วางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลโดยใช้ความคิด สร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์	4.67	0.68	มากที่สุด
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมใน การบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการ บริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	4.83	0.38	มากที่สุด
9. จัดระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและให้มี การรายงานผลเป็นระยะ	4.73	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
<b>ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>			
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน	4.70	0.53	มากที่สุด
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย	4.79	0.24	มากที่สุด
12. จัดกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงาน การชี้แนะ การสะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำและศึกษาดูงาน ฯลฯ	4.77	0.57	มากที่สุด
13. จัดกระบวนการส่งเสริมสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิคการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.68	0.31	มากที่สุด
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.73	0.58	มากที่สุด
15. จัดกระบวนการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธีปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	4.67	0.55	มากที่สุด
16. จัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิตวิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา	4.60	0.56	มากที่สุด
17. สร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา	4.70	0.60	มากที่สุด



ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>			
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมาย ภาระหน้าที่	4.43	0.73	มาก
19. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความ รับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและ ประสบผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก	4.67	0.61	มากที่สุด
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงาน ร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อ ความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร	4.60	0.56	มากที่สุด
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจใน การทำงานและการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและ พร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความกระตือรือร้น ในการทำงานอยู่เสมอ	4.70	0.65	มากที่สุด
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงานเป็นทีม สร้าง บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประโยชน์ต่อการ ประสานงานและการปฏิบัติงาน	4.40	0.81	มาก
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงาน จริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	4.80	0.41	มากที่สุด
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมุ่งพิจารณาเน้น การเปลี่ยนแปลง	4.29	0.90	มาก
25. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	4.76	0.44	มากที่สุด
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงาน	4.43	0.87	มาก
27. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	4.48	0.87	มาก

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=464)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความพึงพอใจ
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายใน การปฏิบัติงาน	4.24	0.83	มาก
<b>ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>			
29. สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น บริการระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก	4.71	0.64	มากที่สุด
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียน ความสำเร็จ และการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี	4.33	0.80	มาก
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการ ศึกษาและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	4.52	0.60	มากที่สุด
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการ ศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	4.48	0.81	มาก
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์ความรู้ เป็นระบบและเป็นหมวดหมู่	4.67	0.66	มากที่สุด
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ วิชาชีพ	4.52	0.60	มากที่สุด
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	4.51	0.76	มากที่สุด
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กร ได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน	4.57	0.79	มากที่สุด
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.58</b>	<b>0.66</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x}$  = 4.58, S.D. = 0.66)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ข้อที่ 8 การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) รองลงมาคือ ข้อที่ 23 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.41) และข้อที่ 11 มีการเปิดใจสร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.24) ตามลำดับ

#### ระยะที่ 4 ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

##### 4.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบตามประเด็นการประเมินดังแสดงในตารางที่ 4.20 – 4.21

**ตารางที่ 4.20** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
จำแนกเป็นรายด้านและภาพรวม

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับประสิทธิภาพ
1. ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์	4.55	0.57	มากที่สุด
2. ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน	4.74	0.51	มากที่สุด
3. ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน	4.64	0.56	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน	4.64	0.45	มากที่สุด

จากตาราง พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบ ฯ โดยรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.56)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.51) รองลงมาคือ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ , S.D. = 0.64) และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.21** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับประสิทธิภาพ
1. ท่านเห็นว่าหลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการในครั้งนี้ คือ มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมเพียงใด	4.50	0.57	มาก
2. ท่านเห็นว่าวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมเพียงใด	4.60	0.56	มากที่สุด
3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบเชิงกระบวนการภายใต้หลักการบริหารที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่	4.47	0.63	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ประสิทธิภาพ
<p>1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย</p> <p>2) ขั้นตอนการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตาม</p> <p>3) ขั้นตอนการยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding)</p> <p>4) ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารโดยทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม สอดคล้องสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด</p>			
4. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนจากทุกฝ่ายในการดำเนินการช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	4.67	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ประสิทธิภาพ
5. ท่านเห็นว่าการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด	4.70	0.60	มากที่สุด
6. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการร่วมคิดโดยการประชุมระดมความคิดในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงใด	4.37	0.72	มาก
7. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการทำงานเป็นทีมโดยกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพัฒนางานได้มากน้อยเพียงใด	4.43	0.57	มาก
8. ท่านเห็นว่าขั้นการประเมินผลทั้งการประเมินทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการช่วยให้การสรุปผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนเป็นระบบมากน้อยเพียงใด	4.33	0.66	มาก
9. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ (Deming Model) และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและมีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	4.87	0.35	มากที่สุด

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ประสิทธิภาพ
10. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นเป็นประโยชน์ ต่อการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถของครูและ บุคลากรทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ มากน้อยเพียงใด	4.53	0.57	มาก
<b>ภาพรวมด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</b>	<b>4.55</b>	<b>0.57</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ  
การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบฯ ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์  
ของการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ , S.D. = 0.57)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ  
ข้อ 9 ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ (Deming Model) และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
(School Base Management) ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและมีความ  
เป็นไปได้ ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ ,  
S.D. = 0.35) รองลงมาคือ ข้อ 5 ท่านเห็นว่าการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการจัด  
การศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษามีความ  
พร้อมมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.60) และ  
ข้อ 4 ท่านเห็นว่าขั้นตอนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนจากทุกฝ่ายในการ  
ดำเนินการช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.48)

**ตารางที่ 4.22** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับประสิทธิภาพ
1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	4.83	0.38	มากที่สุด
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน และมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	4.73	0.58	มากที่สุด
3. ฝ่ายบริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	4.70	0.53	มากที่สุด
4. ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานและสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	4.80	0.41	มากที่สุด
5. คณะครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด	4.77	0.57	มากที่สุด
6. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ	4.90	0.31	มากที่สุด
7. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	4.73	0.58	มากที่สุด
8. สถานศึกษามีระบบข้อมูล สื่อ เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด	4.67	0.55	มากที่สุด
9. การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	4.60	0.56	มากที่สุด



ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ประสิทธิภาพ
10. ท่านเห็นว่าการดำเนินการในครั้งนี้มีคุณค่าต่อ การดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	4.70	0.60	มากที่สุด
<b>ภาพรวมด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน</b>	<b>4.74</b>	<b>0.51</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบฯ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.74$ , S.D. = 0.51)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ข้อ 6 สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.90$ , S.D. = 0.31) รองลงมาคือ ข้อ 1 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.38) และข้อ 4 ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการดำเนินงานและสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.80$ , S.D. = 0.41)

**ตารางที่ 4.23** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน (n=30)	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ประสิทธิภาพ
1. การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในครั้งนี้ช่วยให้ครู บุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และความสามารถในด้านอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	4.43	0.73	มาก
2. ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบครบถ้วนมากน้อยเพียงใด	4.67	0.61	มากที่สุด
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถครอบคลุมด้าน 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) พฤติกรรมการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น	4.60	0.56	มากที่สุด
4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ	4.70	0.65	มากที่สุด
5. การพัฒนารูปแบบมีระบบ และกลไกในการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและเครื่องมือที่ใช้น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้	4.40	0.81	มาก
6. การดำเนินงานในครั้งนี้ส่งผลให้นักเรียนมีพัฒนาการครอบคลุมทุกด้านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	4.83	0.46	มากที่สุด
<b>ภาพรวมด้านผลกระทบของการดำเนินงาน</b>	<b>4.64</b>	<b>0.56</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางพบว่า ผลการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบ ฯ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ , S.D. = 0.56)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ข้อ 6 การดำเนินงานในครั้งนี้นำผลให้นักเรียนมีพัฒนาการครอบคลุมทุกด้านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือ ข้อ 4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ ขั้นตอน การกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ , S.D. = 0.65) และข้อ 2 ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบครบถ้วน มากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ , S.D. = 0.61)

#### 4.2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

จากการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ามีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีจนปรากฏเป็นผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ระดับประเทศ ครอบคลุมสถานศึกษา ข้าราชการครู และนักเรียน โดยจำแนกเป็น 4 ด้านคือ

##### 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน

1.1) เป็นตัวแทน 1 ใน 10 คน ของประเทศไทยเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนา The 8<sup>th</sup> Online-AMGS Conference for Teen Researcher และการเสนองานวิจัยจากเยาวชนผู้เข้าร่วมโครงการ APEC Cross Mentoring Research Activity (APEC CMRA) 2020 - 2021 ประจำปี 2564

1.2) ได้รับเลือกเป็นหนึ่งในผลงานที่ดีที่สุด ประกวดวาดภาพ ในโครงการ "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" โดยสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประจำปี 2564

1.3) รางวัลโครงงานดีเด่น สาขา ปัญญาประดิษฐ์ หัวข้อ การคาดคะเนจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 ในประเทศไทย จัดโดย องค์การพิพิธภัณฑน์วิทยาาสตร์แห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2564

1.4) รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ Bangchak Open 2022 ณ จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2565

1.5) รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ TGA-SNIGHA Junior Golf Ranking 2022-2023 ณ สนามนารายณ์ฮิลล์ กอล์ฟ คันทรีคลับ จังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2565

1.6) รางวัลเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร) ครั้งที่ 17 ประจำปี 2565 จากกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2565

1.7) รางวัลการแข่งขันกีฬากอล์ฟอาชีพ ประจำปี 2565 จากรายการ TKG, รายการ Chang GenZ Golf Tour และ รายการ Thailand Kids Golf Tuor เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2565

1.8) นักเรียน จำนวน 6 คน ผ่านการสอบเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยน ภาษาและวัฒนธรรม ในปีการศึกษา 2565 และจะเดินทางไปศึกษา ณ ต่างประเทศตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 – มิถุนายน 2566 สำหรับปีการศึกษา 2565

1.9) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกรอบสุดท้ายและได้เป็นตัวแทนเยาวชนทีมชาติไทย ชุด A รุ่นเยาวชนอายุไม่เกิน 19 ปีชาย ในการแข่งขันเทเบิลเทนนิสรายการเยาวชนอาเซียน

1.10) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันกีฬาเทเบิลเทนนิสทีมเยาวชนชาย 19 ปีของประเทศไทย จากรายการเทเบิลเทนนิสเยาวชนชิงแชมป์อาเซียน 2022

1.11) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกเป็นนักกีฬาฟิสิกเกอร์ส สเก็ตติ้งทีมชาติไทย

1.12) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำผลัดฟรีสไตล์ 4x200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.13) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำผลัดผสม 4x100 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.14) รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันว่ายน้ำท่าผีเสื้อ 200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.15) รางวัลชนะเลิศเหรียญทองประเภทคู่ผสม การแข่งขันกีฬายิมนาสติก แอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.16) รางวัลรองชนะเลิศเหรียญเงิน ประเภทบุคคลชาย การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทยาเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม - 10 สิงหาคม 2565

1.17) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภทบุคคลหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทยาเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม - 10 สิงหาคม 2565

1.18) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภททีมหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทยาเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม - 10 สิงหาคม 2565

1.19) รางวัลนักกีฬาดีเด่นและเสื้อสามารถรางวัลเหรียญทอง 3 ปีซ้อน จากการแข่งขันกีฬายาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทยาเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม - 10 สิงหาคม 2565

## 2) ด้านคุณภาพครู

2.1) รางวัลครูดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2565

2.2) ครูดีของแผ่นดิน ชั้นพื้นฐาน ประจำปี 2564 จากโครงการเครือข่ายครูดีของแผ่นดิน เจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท

2.3) งานการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (DLIT) ที่เป็นเลิศ ประจำปี 2564 จากศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สพม.กท 2

2.4) รางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูสุสุดี ประจำปี 2564 จากคุรุสภา

2.5) รางวัลครูดีไม่มีอบายมุข ประจำปีการศึกษา 2564 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2564

2.6) ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น ประเภทผู้สอน ประจำปีการศึกษา 2563 จากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

## 3) ด้านคุณภาพผู้บริหาร

3.1) รางวัลผู้นำการบริหารจัดการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565

3.2) รางวัลรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น ประจำปี 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม 2565

3.3) รางวัลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2565

#### 4) ด้านคุณภาพสถานศึกษา

4.1) รางวัลระดับประเทศ โรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชน (ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าที่โรงเรียน) ประจำปี 2563 – 2564

4.2) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับ 2 ดาว ประจำปี 2563 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.3) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับ 3 ดาว ประจำปี 2564 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.4) รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of The Basic Education Commission Quality Award OBECQA : 2563) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2565

4.5) รางวัล “ห้องเรียนต้นแบบ” Active Learning โครงการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2565

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. วิธีดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มี วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ
3. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ
  - 3.1 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ
  - 3.2 เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ
  - 3.3 เพื่อประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4. เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สู่ความเป็นเลิศ

4.1 เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.2 เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการ  
บริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การดำเนินการ  
4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหาร  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยการศึกษาจากเอกสาร  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์ปัจจัยจากผู้บริหารและข้าราชการครู ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบ  
รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ  
โดยการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำข้อมูลจากการศึกษาความต้องการและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความ  
เป็นเลิศ จากระยะที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อม  
เกล้า สู่ความเป็นเลิศ และตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา  
น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard)  
มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility  
Standard) และมาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) เพื่อยืนยันร่างรูปแบบ  
ตรวจสอบรูปแบบ โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของ  
ผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 เป็นการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ  
ระยะที่ 4 เป็นการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามระยะของการวิจัยดังนี้

### สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ สภาพการบริหารและแนวทางการบริหาร  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ



1.1 จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของ 2) การบริหารจัดการ 3) คุณภาพครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นการบริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเรียงลำดับประเด็นที่ปฏิบัติและดำเนินการมากที่สุด คือ ประเด็นที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ประเด็นที่ 12 ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเด็นที่ 59 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม ประเด็นที่ 28 ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้ ประเด็นที่ 34 ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน ประเด็นที่ 38 โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และ ประเด็นที่ 29 ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตามลำดับ

1.2 จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การบริหารและพัฒนาบุคลากร พบว่า ระดับสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การบริหารจัดการ 3) เครือข่ายความร่วมมือ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประเด็นการบริหารสถานศึกษาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด โดยเรียงลำดับประเด็นที่ปฏิบัติและดำเนินการมากที่สุด คือ ประเด็นที่ 7 ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ประเด็นที่ 34 ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่ 59 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม ประเด็นที่ 29 ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประเด็นที่ 13 ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ ประเด็นที่ 38 โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการ

สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่ 8 ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน ตามลำดับ

1.3 ผลจากการศึกษาแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา หรือประเมิน หรือนิเทศติดตามการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 6 คน จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ได้ 3 ประเด็น ดังนี้

1.3.1 ด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ดังนี้

#### 1.3.1.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศสถานศึกษาควรมีจุดมุ่งหมายสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาโดยการขับเคลื่อนดำเนินการวางแผนกลยุทธ์เชิงนโยบายในการบริหารสถานศึกษา

#### 1.3.1.2 คุณภาพครู

คุณภาพครูสถานศึกษาควร มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรพร้อมทั้งจัดหาครู ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นเลิศ

#### 1.3.1.3 การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาควรดำเนินการ 1) วางแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี ควรกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร (Strategic Management) เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานในภารกิจหลักโดยสร้างผลงาน สร้างคุณภาพจากจุดแข็งของโรงเรียน การรวมพลังคนและทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนภารกิจการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง 2) ควรใช้กรอบแนวทางจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล กฎหมาย ระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยปรับให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของความต้องการของสถานศึกษา

#### 1.3.1.4 เครือข่ายความร่วมมือ

เครือข่ายความร่วมมือสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) สร้างเครือข่ายทางวิชาการโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปรียบเทียบกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถ พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (ประชารัฐ)

โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น 2) ควรมีการศึกษาความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ศึกษาแผนบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การศึกษา สำนวจความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาเพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและสังคม

#### 1.3.1.5 คุณภาพนักเรียน

คุณภาพนักเรียนสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) คุณภาพนักเรียน กล่าวคือ การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต้องยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและมีการจัดหลักสูตรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่เข้มข้น 2) โรงเรียนควรจัดการศึกษาที่เน้นความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญและหาจุดเด่นของโรงเรียนเพื่อนำมาบูรณาการให้เกิดกับผู้เรียน

#### 1.3.1.6 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) ยึดหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เป็นกรอบกำกับการบริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ควรมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง มีสมรรถภาพในการจัดการความรู้ ส่งเสริมสมรรถนะในการแข่งขันความเป็นเลิศ

#### 1.3.1.7 การบริหารและพัฒนาบุคลากร

การบริหารและพัฒนาบุคลากรสถานศึกษาควรดำเนินการ 1) ในการบริหารควรใช้กระบวนการกลุ่มในการทำงานและแก้ปัญหา เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้อง 2) ควรมีการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุง สร้างความตระหนักให้เกิดกับผู้เกี่ยวข้องว่างานของโรงเรียนต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพการจัดการศึกษา 3) เสริมสร้างศักยภาพองค์กรด้วยการจัดหาสื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์เพื่อการบริหารจัดการและจัดเวทีส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เทริยมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศสถานศึกษาควรกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งควรประกอบด้วย

1.3.2.1 การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการครอบคลุมทุกภาคส่วน ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ (IDEAL Goals)  
มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
- 2) ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ (IDEAL Director)  
ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ผู้การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3) ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)  
มีความรู้เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีความรับผิดชอบที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ของตนเอง เป็นโค้ชที่ปรึกษาให้นักเรียนได้ตลอดเวลา เป็นที่รักและไว้วางใจของนักเรียน
- 4) นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21  
(IDEAL Students) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

1.3.2.2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ควรมีการบริหารสถานศึกษา  
เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4  
กระบวนการ คือ

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)
- 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)
- 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน  
(Upgrade Functional System)
- 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้  
ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

1.3.2.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วิธีการ  
ขั้นตอนควรนำไปสู่การปฏิบัติจริง โดยเชื่อมโยงกับมาตรฐานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ;  
PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)  
ประกอบด้วย

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน
- ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ
- ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล
- ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## 2. ผลการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

2.1 ผลการยกร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ เป็นรูปแบบที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

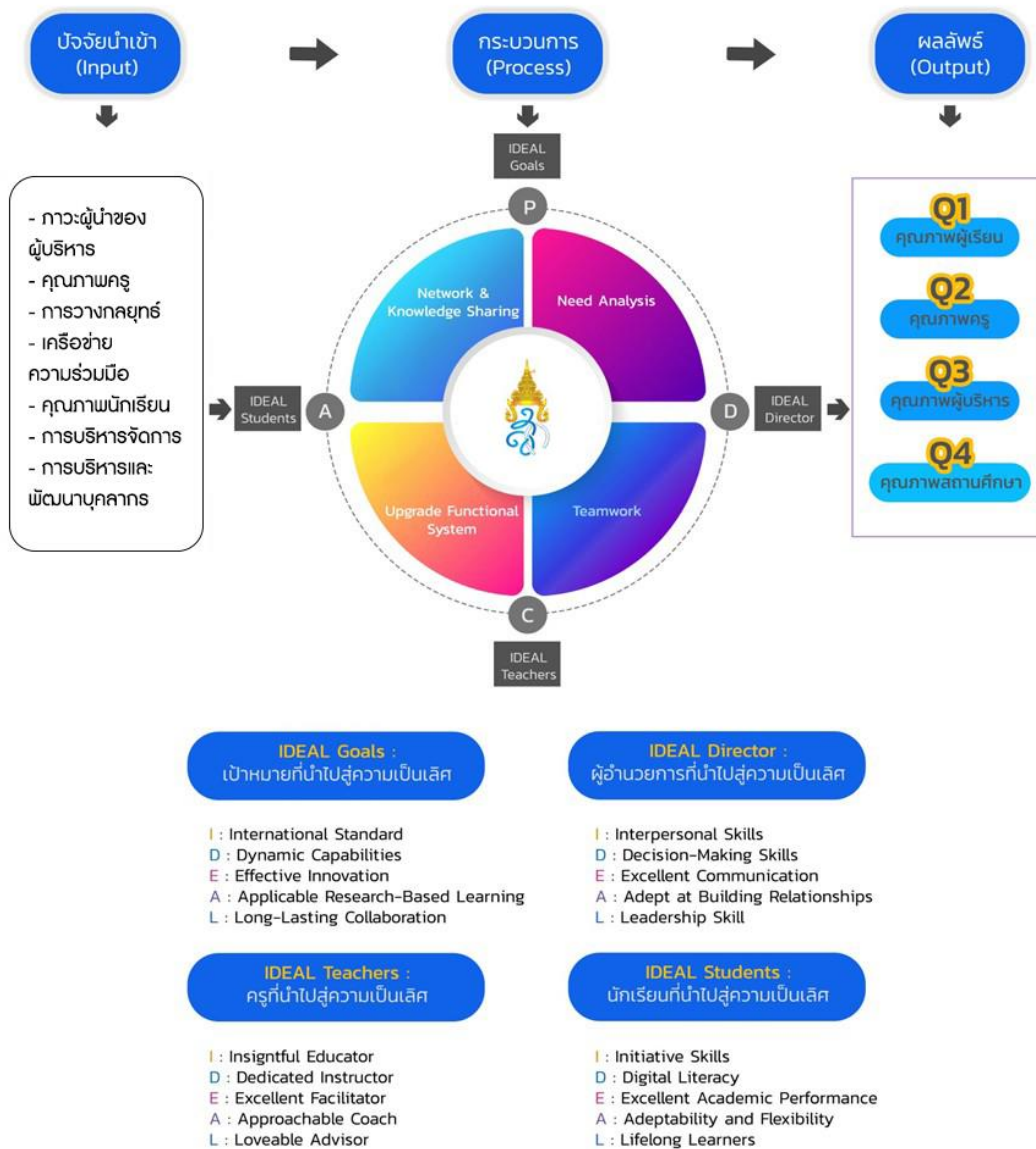
## 2.2 ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผลการตรวจสอบร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ สรุปผลได้ว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ย ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงเป็นรายด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้แก่ 1) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standard) 2) ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ (Feasibility Standard) 3) ความเหมาะสม (Propriety Standard) และ 4) ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ตามลำดับ

## 2.3 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

จากการตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยสามารถสรุปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ดังภาพที่ 5.1 ดังนี้

## รูปแบบการบริหาร โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ



ภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

### 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

3.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

3.2 ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ พบว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักเรียน มีพฤติกรรมการเรียนรู้ดีขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

3.3 ผลการประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียน ที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ พบว่า ความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเรียงแต่ละขั้นตอนในการบริหารจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) 2) ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) และ 3) การกำหนดรูปแบบการบริหารและการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ

### 4. ผลการประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

4.1 ผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบ ฯ โดยรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน 2) ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน และ 3) ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ตามลำดับ



**4.2 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า** **สู่ความเป็นเลิศ** พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ามีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีจนปรากฏเป็น ผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ระดับประเทศ ครอบคลุมสถานศึกษา ข้าราชการครู และ นักเรียน โดยจำแนกเป็น 4 ด้านคือ

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน

1.1) เป็นตัวแทน 1 ใน 10 คน ของประเทศไทยเข้าร่วมกิจกรรม สัมมนา The 8<sup>th</sup> Online-AMGS Conference for Teen Researcher และการเสนองานวิจัยจาก เยาวชนผู้เข้าร่วมโครงการ APEC Cross Mentoring Research Activity (APEC CMRA) 2020-2021 ประจำปี 2564

1.2) ได้รับเลือกเป็นหนึ่งในผลงานที่ดีที่สุด ประกวดวาดภาพ ใน โครงการ "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" โดยสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประจำปี 2564

1.3) รางวัลโครงการดีเด่น สาขา ปัญญาประดิษฐ์ หัวข้อ การ คาดคะเนจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 ในประเทศไทย จัดโดย องค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปี 2564

1.4) รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ Bangkok Open 2022 ณ จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2565

1.5) รางวัลชนะเลิศ การแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ TGA-SNIGHA Junior Golf Ranking 2022-2023 ณ สนามนารายณ์ฮิลล์ กอล์ฟ คันทรีคลับ จังหวัดลพบุรี เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2565

1.6) รางวัลเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร) ครั้งที่ 17 ประจำปี 2565 จากกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2565

1.7) รางวัลการแข่งขันกีฬากอล์ฟอาชีพ ประจำปี 2565 จากรายการ TKG , รายการ Chang GenZ Golf Tour และ รายการ Thailand Kids Golf Tuor เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2565

1.8) นักเรียน จำนวน 6 คน ผ่านการสอบเข้าร่วมโครงการ แลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรม ในปีการศึกษา 2565 และจะเดินทางไปศึกษา ณ ต่างประเทศตั้งแต่วันที่ เดือนสิงหาคม 2565 – มิถุนายน 2566 สำหรับปีการศึกษา 2565

1.9) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกรอบสุดท้ายและได้เป็น ตัวแทนเยาวชนทีมชาติไทย ชุด A รุ่นเยาวชนอายุไม่เกิน 19 ปีชาย ในการแข่งขันเทเบิลเทนนิสรายการ เยาวชนอาเซียน

1.10) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันกีฬาเทเบิลเทนนิสทีมเยาวชนชาย 19 ปี ของประเทศไทย จากรายการเทเบิลเทนนิสเยาวชนชิงแชมป์อาเซียน 2022

1.11) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกเป็นนักกีฬาฟิสิกเกอร์ส สเก้ตติ้ง ทีมชาติไทย

1.12) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำผลัดฟรีสไตล์ 4x200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.13) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำผลัดผสม 4x100 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.14) รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันว่ายน้ำท่าผีเสื้อ 200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.15) รางวัลชนะเลิศเหรียญทองประเภทคู่ผสม การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.16) รางวัลรองชนะเลิศเหรียญเงิน ประเภทบุคคลชาย การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.17) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภทบุคคลหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.18) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภททีมหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

1.19) รางวัลนักกีฬาดีเด่นและเสื้อสามารถรางวัลเหรียญทอง 3 ปีซ้อน จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม – 10 สิงหาคม 2565

## 2) ด้านคุณภาพครู

2.1) รางวัลครูดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2565

2.2) ครูดีของแผ่นดิน ชั้นพื้นฐาน ประจำปี 2564 จากโครงการ  
เครือข่ายครูดีของแผ่นดิน เจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท

2.3) งานการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่บูรณาการเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสาร (DLIT) ที่เป็นเลิศ ประจำปี 2564 จากศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการ กลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ภาษาไทย สพม.กท 2

2.4) รางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูสุคดี ประจำปี 2564  
จากคุรุสภา

2.5) รางวัลครูดีไม่มีอบายมุข ประจำปีการศึกษา 2564  
จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2564

2.6) ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น ประเภทผู้สอน ประจำปีการศึกษา  
2563 จากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

### 3) ด้านคุณภาพผู้บริหาร

3.1) รางวัลผู้นำการบริหารจัดการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี  
การศึกษา 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย  
เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565

3.2) รางวัลรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น  
ประจำปี 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 15 กรกฎาคม  
2565

3.3) รางวัลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภา  
ผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2565

### 4) ด้านคุณภาพสถานศึกษา

4.1) รางวัลระดับประเทศ โรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชน (ลดการใช้  
พลังงานไฟฟ้าที่โรงเรียน) ประจำปี 2563 – 2564

4.2) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับ 2 ดาว ประจำปี 2563 จาก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.3) โรงเรียนคุณธรรม สพฐ. ระดับ 3 ดาว ประจำปี 2564 จาก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

4.4) รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น  
พื้นฐาน (Office of The Basic Education Commission Quality Award OBECQA : 2563) จาก  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2565

4.5) รางวัล “ห้องเรียนต้นแบบ” Active Learning โครงการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2565

### อภิปรายผล

การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ในครั้งนี้ได้ดำเนินการ 4 ระยะ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยจากข้อค้นพบตามลำดับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่าระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของ 2) การบริหารจัดการ 3) คุณภาพครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเนื่องจากระบบการบริหารจัดการและการเกิดประสิทธิภาพของการทำงาน การบริหารคุณภาพเพื่อให้องค์กรมีความเป็นเลิศ เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพการทำงานสูงเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนส่งผลถึงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งจากการศึกษามีความสอดคล้องขององค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผน การมุ่งเน้นลูกค้า การจัดการกระบวนการ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ตลอดจนผลของการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวคิดการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จึงสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นเกณฑ์พิจารณารางวัลคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในด้านปัจจัยและวิธีการในการการบริหารคุณภาพในระบบการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอร่าม วัฒนะ (2561 : 200) พบว่า องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ และ 7) การพัฒนาบุคลากรและสอดคล้องกับงานวิจัยของพุทธิภา เหล็กคงสันเทียะ (2564 : 285) พบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับงานวิจัยของสมาพร ลีภัยรัตน์ (2560 : บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การพัฒนาบุคลากร 3) การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา 4) การสร้างทีมงานในการพัฒนานักเรียน 5) การควบคุมคุณภาพ 6) คุณภาพนักเรียน 7) การนำนโยบายคุณภาพสู่การปฏิบัติ และ 8) การบริหารจัดการและ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรพงษ์ น่วมมะโนและกาญจนา บุญส่ง (2558 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านครูอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านผู้บริหารและด้านนักเรียน อยู่ในอันดับต่ำสุด โดยการศึกษาความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารและสนับสนุนโรงเรียน และด้านการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษา คุณภาพและมาตรฐานด้านผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จ ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานย่อมเกิดจากความแตกต่างของศักยภาพและคุณภาพของผู้บริหาร ครู และนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ

2. สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การบริหารจัดการ 3) เครือข่ายความร่วมมือ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องนำหลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการและทักษะที่จำเป็นมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยโรงเรียนมีหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศและมีความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านหรือสาขาที่โรงเรียนต้องการมุ่งเน้น จัดหาครูที่เก่งมีคุณภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน ทั้งนี้โรงเรียนต้องแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้การส่งเสริมความเป็นเลิศกับผู้เรียนได้บรรลุเป้าหมาย

สอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ศรีไพรวรรณ (2555 : 325) พบว่า สภาพของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการนำองค์การด้านผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านกระบวนการจัดการ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ศรีไพรวรรณและพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2556 : 327) พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการนำองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

3. แนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาพบว่าประเด็นที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศหลายประการ อาทิ 1) ภาวะผู้นำทางการบริหาร ในการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานสูงขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาโดยการขับเคลื่อนดำเนินการ

วางแผนกลยุทธ์เชิงนโยบายในการบริหารสถานศึกษา 2) คุณภาพครูสถานศึกษาควรมีการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งจัดหาครู ผู้เชี่ยวชาญด้านความเป็นเลิศ 3) การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพการดำเนินงานในภารกิจหลักโดยสร้างผลงาน สร้างคุณภาพจากจุดแข็งของโรงเรียน การรวมพลังคนและทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนภารกิจการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง 4) สร้างเครือข่ายทางวิชาการโดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เปรียบเทียบกับโรงเรียนเครือข่ายเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถ พร้อมทั้งแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วน (ประชารัฐ) โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น และ 5) คุณภาพนักเรียน กล่าวคือ การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต้องยึดคุณภาพนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุดในการบริหารสถานศึกษา โดยใช้มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแนวทางในการบริหารจัดการและมีการจัดหลักสูตรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่เข้มข้นซึ่งมีอีกหลายประการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการกำหนดทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์และแนวทางการจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งของรูปแบบการบริหารงานสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน เนื่องจากการจัดการศึกษานั้นโรงเรียนควรกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีวางแผนกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคเชิงบริหารเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทราบถึงแนวทางในการจัดการศึกษาของโรงเรียนว่าเป้าหมายอย่างไร มีกระบวนการในการสร้างเครือข่าย สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น และเน้นคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของโด่งสยาม โสมาภา (2557 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารจัดการสอนศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยสองด้าน คือ ด้านที่หนึ่ง ด้านบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) การมีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ และด้านที่สองด้านการบริหารโรงเรียนเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน มี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 5) ความดีเด่นของสถานศึกษา และ 6) แนวปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ศรีไพรวรรณและพฤทธิ ศรีบรรณพิทักษ์ (2556 : 324) พบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ผูกใจผู้ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ปรับปรุงการบริหารผลการดำเนินงาน และกลยุทธ์ปรับปรุงระบบและกระบวนการ สอดคล้องกับงานวิจัยของพริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ (2556 : บทคัดย่อ) พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 11 ประการ คือ 1) การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary leadership) 2) การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning centered education) 3) การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล

(Organizational and personal learning) 4) การให้คุณค่ากับคณะครูบุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing faculty staff and partners) 5) ความคล่องแคล่วกระตือรือร้น (Agility) 6) การมุ่งอนาคต (Focus on the future) 7) การจัดการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Managing for innovation) 8) การบริหารจัดการบนพื้นฐานของข้อมูลจริง (Management by fact) 9) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ/สังคมและความเป็นพลเมืองดี (Public/Social responsibility and citizenship) 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on result and creating value) 11) มุมมองเชิงระบบ (System perspective)

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าเป็นการเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่แนวคิดนวัตกรรมสู่สาธารณชน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการสร้างรูปแบบในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานการศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ และสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานและมีประสบการณ์พบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาทำการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 และได้นำองค์ประกอบที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมาร่างรูปแบบองค์ประกอบที่สามารถช่วยให้เกิดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมภาพ ลักยรัตน์ (2560 : บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งในและนอกประเทศ 2) โรงเรียนส่งเสริมติดต่อประสานงานระหว่างโรงเรียน 3) การพัฒนาความร่วมมือของโรงเรียนเครือข่ายคู่ร่วมพัฒนา 4) โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และ 5) โรงเรียนมีการแสวงหาโรงเรียนคู่ร่วมพัฒนาเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจนารถ อมรประสิทธิ์ (2557 : 412) พบว่า รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบโดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มายกร่างและตรวจสอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบและสอดคล้องกับงานวิจัยของสมกิต บุญยะโพธิ์ (2555 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) กระบวนการจัดการเรียนรู้ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การบริหารทรัพยากรบุคคล 5) กระบวนการบริหารจัดการ 6) ความคาดหวังต่อความสำเร็จต่อผู้เรียน รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่ความเป็นเลิศมีลักษณะเป็นพหุองค์ประกอบโดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลทางตรงต่อองค์ประกอบด้านความคาดหวังต่อความสำเร็จของผู้เรียน และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ และสอดคล้องกับการบริหารโรงเรียนในระบบของการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ดังที่ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544 : 8) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และสอดคล้องกับธีระ รุญเจริญ (2545 : 11 -12) กล่าวว่า



การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ จึงจะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามแนวทางที่พึงประสงค์ ในการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยองค์การปฏิบัติ คือ สถานศึกษา ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี และผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ทำการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภณพร ทะโพนชัย (2555 : 225) พบว่า การเตรียมความพร้อมด้านเครือข่าย ร่วมพัฒนา โรงเรียนส่วนใหญ่มีการสนับสนุนให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล อยู่ในระดับมาก โดยการเข้าร่วมการประชุม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมอบรมพัฒนทักษะด้านต่าง ๆ สูงที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของเชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553 : บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วย กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กรโดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมต่อความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

5. การทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสูงขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา ส่วนพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ก่อนและหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้ สรุปได้ว่า หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ดีขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา และความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแต่ละขั้นตอนในการบริหาร พบว่า ความพึงพอใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับตามจากค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need

Analysis) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และการกำหนดรูปแบบการบริหารและการกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและบุคลากรทางการศึกษามีความเต็มใจในการเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งหากบุคคลมีความสมัครใจและเต็มใจในการเข้าร่วมกระบวนการแล้วจะเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติตามสอดคล้องกับ Pask and Joy (2007 : 122) ที่กล่าวว่ากระบวนการให้คำปรึกษาดูแลจะได้รับการยอมรับก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นเป็นที่สิ่งที่ตรงกับความต้องการและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานของบุคคลและองค์กรได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรเจิด ศุภราชพงศ์ (2556 : 43) ที่กล่าวถึงแนวคิดความพึงพอใจว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังหรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของบุคคล ทั้งนี้ ความพึงพอใจจึงสามารถนำไปใช้ในการวัดระดับความพึงพอใจกับปัจจัยอื่นที่ใช้ในการศึกษา เช่น ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Harris. (2001 : 173) ที่กล่าวถึงแนวคิดของความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ

#### 6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

จากผลการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยืนยันรับรองประสิทธิภาพของรูปแบบ ฯ โดยรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน รองลงมาคือ ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน และด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ส่งเสริมสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรมทางการศึกษา จากวัฒนธรรมของการรับความรู้เป็นหลัก ไปสู่วัฒนธรรมการสร้างความรู้ให้ได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ มาอย่างเป็นขั้นตอนและเหมาะสม โดยเฉพาะการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งในระดับนโยบาย และผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จและมีรางวัลความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งในการสร้างรูปแบบ มีกรอบแนวคิดหลักการ ทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ ตลอดจนได้ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ ได้รับข้อเสนอแนะจาก

ผู้เชี่ยวชาญทำให้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุดในการนำไปบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Plexico (2008 : 228) พบว่าการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นระบบที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายประการภายใต้เงื่อนไขและคุณลักษณะที่เฉพาะต้องอาศัยเอกสารแนวทางที่ละเอียดและสมบูรณ์มากที่สุด หรืออาศัยผู้เชี่ยวชาญที่ช่วยแนะนำแผนการดำเนินการ ช่วยกำหนดแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การจัดกิจกรรมงานโครงการเพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการสร้างรูปแบบด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำตรวจสอบ ตลอดจนมีเอกสารรายละเอียดที่เป็นแนวทางพัฒนาที่สมบูรณ์ ย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชุดา เมามุดดา (2563 : บทคัดย่อ) พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ส่วนประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้ามีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีจนปรากฏเป็นผลงานดีเด่นที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ ระดับประเทศ ครอบคลุมสถานศึกษา ข้าราชการครู และนักเรียน โดยจำแนกเป็น 4 ด้านคือ

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน จำนวน 19 ผลงานคือ 1.1) เป็นตัวแทน 1 ใน 10 คนของประเทศไทยเข้าร่วมกิจกรรมสัมมนา The 8<sup>th</sup> Online-AMGS Conference for Teen Researcher และการเสนองานวิจัยจากเยาวชนผู้เข้าร่วมโครงการ APEC Cross Mentoring Research Activity (APEC CMRA) 2020-2021 1.2) ได้รับเลือกเป็นหนึ่งในผลงานที่ดีที่สุด ประกวดวาดภาพ ในโครงการ "การพัฒนาอย่างยั่งยืน" โดยสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 1.3) รางวัลโครงการดีเด่น สาขา ปัญญาประดิษฐ์ หัวข้อ การคาดคะเนจำนวนผู้ติดเชื้อ COVID-19 ในประเทศไทย จัดโดยองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.4) รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ Bangchak Open 2022 1.5) รางวัลชนะเลิศการแข่งขันกอล์ฟ จากรายการ TGA-SNIGHA Junior Golf Ranking 2022-2023 1.6) รางวัลเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร) ครั้งที่ 17 ประจำปี 2565 1.7) รางวัลการแข่งขันกีฬากอล์ฟอาชีพ ประจำปี 2565 จากรายการ TKG , รายการ Chang GenZ Golf Tour และ รายการ Thailand Kids Golf Tuor 1.8) นักเรียน จำนวน 6 คน ผ่านการสอบเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรม ในปีการศึกษา 2565 และจะเดินทางไปศึกษา ณ ต่างประเทศตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2565 – มิถุนายน 2566 1.9) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกรอบสุดท้ายและได้เป็นตัวแทนเยาวชนทีมชาติ

ไทย ชุด A รุ่นเยาวชนอายุไม่เกิน 19 ปีชาย ในการแข่งขันเทเบิลเทนนิสรายการเยาวชนอาเซียน.1.10) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันกีฬาเทเบิลเทนนิสทีมเยาวชนชาย 19 ปี ของประเทศไทย จากรายการ เทเบิลเทนนิสเยาวชนชิงแชมป์อาเซียน 2022 1.11) นักเรียนสามารถผ่านการคัดเลือกเป็นนักกีฬาฟิสิกเกอร์ สเก็ตติ้ง ทีมชาติไทย 1.12) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำน้ำผลัดฟรีสไตล์ 4x200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.13) รางวัลเหรียญทองการแข่งขันว่ายน้ำน้ำผลัดผสม 4x100 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.14) รางวัลเหรียญเงิน การแข่งขันว่ายน้ำท่าผีเสื้อ 200 เมตรชาย จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.15) รางวัลชนะเลิศเหรียญทองประเภทคู่ผสม การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.16) รางวัลรองชนะเลิศเหรียญเงิน ประเภทบุคคลชาย การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.17) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภทบุคคลหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ 1.18) รางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภททีมหญิง การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก การแข่งขันกีฬายิมนาสติกแอโรบิก จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์ และ 1.19) รางวัลนักกีฬาดีเด่นและเสื้อสามารถรางวัลเหรียญทอง 3 ปีซ้อน จากการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์

2) ด้านคุณภาพครู จำนวน 6 ผลงาน คือ 2.1) รางวัลครูดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย 2.2) ครูดีของแผ่นดิน ชั้นพื้นฐาน ประจำปี 2564 จากโครงการเครือข่ายครูดีของแผ่นดิน เจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท 2.3) งานการจัดการเรียนการสอนทางไกลที่บูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (DLIT) ที่เป็นเลิศ ประจำปี 2564 จากศูนย์พัฒนาคุณภาพวิชาการ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สพม.กท 2 2.4) รางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูสุคดี ประจำปี 2564 จากคุรุสภา 2.5) รางวัลครูดีไม่มีอบายมุข ประจำปีการศึกษา 2564 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.6) ผู้บังคับบัญชาลูกเสือดีเด่น ประเภทผู้สอน ประจำปีการศึกษา 2563 จากสำนักงานลูกเสือแห่งชาติ

3) ด้านคุณภาพผู้บริหาร จำนวน 3 ผลงาน คือ 3.1) รางวัลผู้นำการบริหารจัดการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปีการศึกษา 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการสถานศึกษาการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งประเทศไทย 3.2) รางวัลรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ปฏิบัติหน้าที่ดีเด่น ประจำปี 2564 จากสมาคมรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาแห่งประเทศไทย 3.3) รางวัลรองผู้อำนวยการสถานศึกษาดีเด่น ประจำปี 2564 จากสภาผู้ปกครองและครูแห่งประเทศไทย

4) ด้านคุณภาพสถานศึกษา จำนวน 5 ผลงาน คือ 4.1) รางวัลระดับประเทศ โรงเรียนคาร์บอนต่ำสู่ชุมชน (ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าที่โรงเรียน) ประจำปี 2563 – 2564 4.2) โรงเรียนคุณธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ระดับ 2 ดาว ประจำปี

2564 4.3) โรงเรียนคุณธรรม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ระดับ 3 ดาว ประจำปี 2564 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ปีการศึกษา 2564 4.4) รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of The Basic Education Commission Quality Award OBECQA : 63) จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4.5) รางวัล “ห้องเรียนต้นแบบ” Active Learning โครงการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543: 24 - 32) ที่กล่าวถึงรางวัลความเป็นเลิศของประเทศฮ่องกงที่จะมอบรางวัลความเป็นเลิศให้แก่โรงเรียนซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและโรงเรียน และ 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน โดยจะประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนา ที่ได้กำหนดไว้ในการพัฒนา นักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่มขึ้น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในแผนพัฒนา สถานศึกษาของตนตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัย สมมาตร ลีภัยรัตน์ (2560 : บทคัดย่อ) พบว่า องค์ประกอบในด้านคุณภาพนักเรียน ประกอบด้วย 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม 2) นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติ (O-NET) 3) นักเรียนสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 4) นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของโด่งสยาม โสมาภา (2557 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทาน พบว่า ปัจจัยและแนวปฏิบัติเป็นเลิศในการบริหารจัดการสอนศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ประกอบด้วยสองด้านคือ ด้านที่หนึ่ง ด้านบริหารโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีผู้นำมีความเป็นมืออาชีพ 2) สถานศึกษามีการจัดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม 3) การมุ่งเน้นในการจัดการเรียนการสอน 4) การมีเป้าหมายการสอนที่ชัดเจน 5) การมีการติดตามความก้าวหน้า 6) การมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน 7) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และ 65 แนวปฏิบัติ และด้านที่สองด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อรับรางวัลพระราชทาน มี 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) คุณภาพนักเรียน 2) การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) การบริหารการจัดการ 4) บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร 5) ความดีเด่นของสถานศึกษา และ 6) แนวปฏิบัติ

ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีคุณค่าและมีประโยชน์สำหรับการจัดการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์และใช้เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา การกำกับ ติดตามและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาครูในด้านอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี

### ข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีข้อค้นพบจากการวิจัยที่นำมาเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และเป็นข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปใช้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างจริงจัง ต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัด ตั้งแต่การเป็นภาวะผู้นำ คุณภาพครู การวางแผนกลยุทธ์ เครือข่ายความร่วมมือ คุณภาพนักเรียน การบริหารจัดการ การบริหารและพัฒนาบุคลากร เพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และมีการนิเทศติดตามอยู่เสมอ

1.2 สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ข้าราชการครู ด้านความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ ในการจัดทำแผนย่อยเพื่อการสอนลงรายละเอียดได้ลึก มีค่าเฉลี่ยที่ต่ำที่สุด ในการนำผลการวิจัยไปใช้ผู้วิจัยควรเน้นการพัฒนาบุคลากรครูในด้านความรู้และทักษะในการจัดทำแผนการเรียนรู้ให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

1.3 การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ไปใช้ควรศึกษาสภาพและบริบทความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของตนเอง แล้วนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำแนวคิดเกี่ยวกับวงจรชีวิตการบริหารโครงการ (Project Cycle) บูรณาการกระบวนการขั้นตอนการบริหารโครงการสู่ความเป็นเลิศ มาพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 การศึกษาพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรแบ่งประเภทตามขนาดของโรงเรียนที่ใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบการศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลมาประกอบการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาให้มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

2.4 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของสถานศึกษาที่มีผลงานการบริหารเชิงประจักษ์เป็นที่ยอมรับและได้รับการประกาศจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีผู้ที่มีผลงานดีเด่นที่ได้รับรางวัลสูงสุดระดับชาติขึ้นไป เพื่อได้แนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.5 ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในแต่ละด้าน เพื่อนำผลมาวิเคราะห์สู่การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับบริบทสภาพปัญหาและความต้องการของโรงเรียนอย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547) ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงอุตสาหกรรม (2544). ข้อกำหนดของมาตรฐาน มอก.18001. กรุงเทพฯ : กระทรวงอุตสาหกรรม
- กรมวิชาการ. (2549). การพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนาพานิช.
- กฤษณี มหาวิทยาลัย. (2546). แนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ( ม.ป.ป.). ความเป็นมาของการบริหารพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <http://www.rtna.ac.th/departments/pmqa/documents/PG1-01.pdf>.
- คมณ์ แคนสุข. (2559). แนวทางการพัฒนาโรงเรียนนาคำวิทยาคม ศูนย์ฯการแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ. วารสารวิชาการการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม. 3(2). 48-57.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต บริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ฉวีวรรณ แผ้วตะคุ (2562) .ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นเลิศของการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนใต้. งานนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนกนารถ ชื่นเชย. (2550). รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (อัสสัมชัญ)
- ชุมพล เสมอจันทร์ (2552). รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D). วารสารวิทยาศาสตร์. 10(1). 97 – 104.



- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ  
**สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บริหารการศึกษา.  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซัจจันันต์ ธรรมจินดา. (2552). **รวมสุดยอดแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ :ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). **คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ช่วงโชติ พันธุ์เวช. (2552). **การจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 สวนสุนันทา.
- ณัฐภา พวงธรรม. (2553). **การมีส่วนร่วมของครูในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
 กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
 บัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2545). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ:  
 ด้านสุทธาการพิมพ์.
- \_\_\_\_\_. (2544). **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ณัฐนันท์ มั่นตะพงศ์ , สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย, และระวิง เรืองสังข์ (2561) .รูปแบบการบริหาร  
 สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามหลักพุทธธรรม สำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
 พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2  
 (เมษายน-มิถุนายน 2561). 683 – 695.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ (2546). **กลยุทธ์การสร้างองค์กรคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: ธรรมกมล  
 การพิมพ์.
- ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัย**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญยมาลิก. (2551). **ตัวอย่างการใช้ Balanced Scorecard** . สืบค้นเมื่อ 10  
 กุมภาพันธ์ 2563,จาก <http://bananachak.blogspot.com/2008/08/blog-post.html>
- ดุจดเดือน เขียวเหลือง และคณะ. (2556). การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบการสะท้อนคิดเพื่อ  
 สร้างเสริมความสามารถในการตัดสินใจเชิงจริยธรรมทางการพยาบาลสำหรับนักศึกษา  
 พยาบาล. **วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร**. 15(4). (ตุลาคม – ธันวาคม).

- โต่งสยาม โสมาภา. (2557). การวิเคราะห์ปัจจัยและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการสถานศึกษาเอกชนเพื่อรับรางวัลพระราชทานคุณลักษณะ. **วารสารสมาคมนักวิจัย**. 21(3) (มกราคม-เมษายน): 101-121.
- ดวงรัตน์ เรืองอุไร. (2563). แนวคิดของโจเซฟ เอ็ม จูรัน (Joseph M Juran). สืบค้น 2 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/454819>
- ตะวัน สื่อกะแสร้. (2556). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ทศนา แชมมณี. (2550). ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- \_\_\_\_\_. (2545). **สภาวะการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น
- ธร สุนทรายุทธ. (2553). **การบริหารจัดการเชิงจิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล. (2546). **การพัฒนารูปแบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในสถาบันราชภัฏ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภดล ร่มโพธิ์. (2552). ปัจจัยที่ต่อความสำเร็จของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. **วารสารวิชาชีพบัญชี**. 5 (3). 54-64.
- นงลักษณ์ กลมเกลี้ยง. (2554). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนวัดบูรพาพิทยาราม (ธรรมรัตน์ศึกษาประชาอุทิศ) จังหวัดจันทบุรี**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต . มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- นงค์เยาว์ วิเชียรเครือ.(2555). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษาหลักสูตร  
สองภาษาในระดับอนุบาลของโรงเรียนสาธิตเทศบาลนครระยอง (วัดตรีรัตนาราม)  
สังกัดเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงเยาว์ แคนสุข. (2555) . การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดมหาสารคามภายใต้กรอบการบริหารเชิงคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์  
ดุขฎิบัณฑิต บริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬามหาวิทยาลัย.
- นิรุช บัณฑิตโต. (2557). การนำเสนอแนวทางการพัฒนาจิตสาธารณะของนักเรียนโรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยใช้การบริหารคุณภาพวงจรเดมมิ่ง.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
พระนครศรีอยุธยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริ  
ยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- \_\_\_\_\_. (2548). การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2564. จาก  
[https://www.kroobannok.com/news\\_file/p61238851032.pdf](https://www.kroobannok.com/news_file/p61238851032.pdf)
- \_\_\_\_\_. (2535). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญดี บุญญากิจ, และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2545). Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทาง  
ธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร (2547). แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ : บั๊ค พอยท์.
- บรรเจิด ศุภราพงศ์.(2556). ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนระดับมัธยมศึกษาต่อ  
การบริหารงานของโรงเรียนปากช่องพิทยาคม สังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัด  
นครราชสีมา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจนารถ อมรประสิทธิ์. (2557). รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนอนุบาลประจำ  
จังหวัด. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุขฎิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร

- ประชุม รอดประเสริฐ. (2549). **การบริหารโครงการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2553). **ยุทธศาสตร์การวางแผนการประชาสัมพันธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ประเสริฐ สำเภารอด, สุวพร เข้มเฮง และ พวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2560) .รูปแบบการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับสถานการณ์โลก. **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2560. 198 – 208.
- ปาณิสรา สิงห์พงษ์. (2555). **การบริหารตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่มีผลต่อการเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล ในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยม เขต 4 จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา .มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ปรัชญา เวสารัชช. (2554). **หลักการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปัญญา ทองนิล. (2553). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถภาพการสอนโดยการบูรณาการแบบสอดแทรกสำหรับนักศึกษาครูเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรและการสอน . มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปฐวิกร พลอยประเสริฐ. (2552). **อิทธิพลของการบริหารองค์กรตามหลักการ TQM ที่มีต่อการพัฒนานวัตกรรม**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปริญดา หอมสวัสดิ์. (2555). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงานของโรงเรียนศรีฤทัย สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี**. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญญา จเรรัชต์ และคณะ. (2546). **ความพึงพอใจของเกษตรกรผู้ผลิตและผู้ใช้เสบียงสัตว์จังหวัดสุพรรณบุรี** รายงานวิจัยการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนานักวิจัยกรมปศุสัตว์เบื้องต้น รุ่นที่ 1 กรมปศุสัตว์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). **การบริหารงานวิชาการ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ปรีชาชาญ อินทรชิต. (2556). **การพัฒนายุทธศาสตร์สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสมรรถนะสูงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ผุสดี แสงหล่อ. (2555). การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อการบริหารงานของโรงเรียน  
สวนป่าอุปถัมภ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). คู่มือ MANAGEMENT ผู้บริหาร Executive Handbook. กรุงเทพฯ:  
ผู้จัดการ.
- \_\_\_\_\_. (2546). Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พูลสุข หิงคานนท์. (2550). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวง  
สาธารณสุข.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พานี สัตกะลิน. (2558). Benchmarking กับการบริหารโรงพยาบาล. จุลสารสาขาวิชาวิทยาศาสตร์  
สุขภาพออนไลน์ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. ฉบับ  
ที่ 2
- พจน์ พจนพานิชย์กุล. (2564). การบริหารสถานศึกษาสไตล์ Benchmarking. สืบค้นเมื่อวันที่ 10  
กุมภาพันธ์ 2563.  
จาก <https://www.http://doctorpot.siam2web.com/?cid=955081>
- \_\_\_\_\_. (2548). เอกสารบรรยายสรุปวิชาการจัดการ. ปราจีนบุรี: มปท.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2562). การบริหารโรงเรียนของสหภาพยุโรป: Head of the School คือ  
School Director. ในรวมบทความบริหารการศึกษากับพัฒนาการจัดการเรียนรู้สู่  
การศึกษาในยุคดิจิทัล ชุดที่ 1 รวบรวม โดย จิณณวัตร ปะโคทัง. น.123-132.  
อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์ 1973.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหาร  
การศึกษา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- พิเชษฐ โพธิ์ภักดี. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนนิติบุคคล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พุทธิภา เหล็กคงสันเทียะ. (2564) .รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31. งานนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชญ วรรณ. (2555). แนวทางการแก้ไขปัญหา การลงข้อมูลการตกเกรดสินค้าผิดพลาดในกระบวนการ คัดแยกแผ่นเหล็ก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรียา แก่นสา. (2555). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายตำบลวังทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรนันท์ อึ้งรัก. (2556).ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนปากคลองบางขนาก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์.(2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษาตามแนวความคิดของการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภคพันธ์ ศาลาทอง.(2553). ความหมายการวิจัย. สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2563, จาก <http://Kmblog.rmutp.ac.th/phackaphon.s/20010/01/28>.
- มนัส พลายชุม. (2540). ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอ่างทอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา . มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- มาเรียม นิลพันธุ์. (2554). “การประเมินหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย.ปีที่ 4 : ธันวาคม.
- มีศิลป์ ชินภักดี. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารการปฏิรูปการศึกษาสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ไมตรี บุญทศ. (2554). การพัฒนารูปแบบการบริหารเพื่อการประกันคุณภาพภายในที่ส่งผลต่อคุณภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- มังโสด หมะเต๊ะและพูลศักดิ์ โกสิยวัฒน์ (2562). การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3. วารสารราชนครินทร์ กรกฎาคม-ธันวาคม 2562. 89-100.
- ยุธิชล ศรีตัณณู (2564). Benchmarking ทางลัดสู่การพัฒนารัฐกิจอย่างก้าวกระโดด. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563. จาก <https://www.prosoft.co.th/Article/Detail/108508/Benchmarking-ทางลัดสู่การพัฒนารัฐกิจอย่างก้าวกระโดด>
- ยุพิน ยืนยง. (2553). การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบหลากหลายวิธีการเพื่อส่งเสริมสมรรถภาพการวิจัยในชั้นเรียนของครู เขตการศึกษา 5 อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุวลักษณ์ เสี่ยงหวาน (2554) การพัฒนารูปแบบและกลไกการบริหารการจัดการสถาบันการพลศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เยาวดี ราชชัยกุลวิบูลย์ศรี.(2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2) . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ราตรี ศรีไพรวรรณและพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศ  
ของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา. ปริญญาโทครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
การบริหารการศึกษา. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน  
มาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: อักษร  
เจริญทัศน์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม  
134 ก. หน้า 14-17.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2554). การจัดการคุณภาพ: จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และ  
การประกันคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- รักชนก บึงมูม. (2554). ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงานของ โรงเรียน  
ชลราษฎรอำรุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รชนี ทีปการ. (2556). การศึกษาความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการบริหารงาน ของ  
โรงเรียนเทศบาล 1 (สถาวร) สังกัดเทศบาลเมืองบ้านบึง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- วรายุทธ แก้วประทุม. (2556). ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการบริหารงาน ของโรงเรียน  
บ้านหินแร่: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553, กรกฎาคม-ธันวาคม ). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร. 2(4): 1-15.
- วาสนา เลื่อมเงิน. (2550). ความพึงพอใจต่อคุณภาพการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนในศูนย์  
เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาบ้านแพ่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



**มหาสารคาม เขต 1.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

วิชุดา เมฆบุตดา.(2563) .**ประสิทธิผลการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 11.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิภาดา ศรีจอมขวัญ. (2554). **รูปแบบบริหารการพัฒนาสมรรถนะครูการศึกษาไทย.** งานนิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). **กระบวนการใหม่ทางการศึกษากรณีศึกษาต่อการศึกษาศตวรรษที่21.** กรุงเทพฯ : หจก.ทิพย์วิสุทธิ์

วิลาวัลย์ ไพโรจน์. (2540). **การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิไล ธนวิวัฒน์. (2541). **การศึกษาสภาพและการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. (2560) . **บทบาทเชิงรุกของผู้นำการศึกษาไทย.ในรวมบทความความเป็นผู้นำทางการศึกษา รวบรวมโดย ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ และนักรบ ภูมิแสน.** น.112-120. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิสิทธิ์ ฉัตรมงคล. (2550). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเมืองพัทยา 6 (วัดธรรมสามัคคี).** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยบูรพา.

วรรณศจี เนินพรหม. (2554). **การบริหารทั่วทั้งองค์กรและผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ กรณีศึกษาองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือองค์กรที่ได้รับรางวัล**

- คุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ.** วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วีระยุทธ ชาคะกาญจน์. (2552). **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพฯ: วีพรีน (1991).
- วีระเดช เชื้อนาม. (2547) .**เขย่า Balance Scorecard.** กรุงเทพฯ : เพื่อฟ้าพรีนตั้ง.
- แววดาว พานดวงแก้ว. (2555). **การพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนโรงเรียนเวียงสะอาดพิทยาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม.** ผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะเชี่ยวชาญ.
- วรรณารถ แสงมณี. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ / งานบุคคล.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ประสิทธิ์ภัณฑ์แอนพรีนตั้ง
- วัชรพงษ์ น่วมมะโนและกาญจนา บุญส่ง (2558) .**ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10.**
- วารสารวิชาการฉบับภาษาไทยมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ.** (มกราคม – เมษายน ). 2(1). 1120 – 1131.
- ศตวรรษ ทิพย์ผ่อง. (2556). **รูปแบบกลไกการบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารสู่ความเป็นเลิศสำหรับสาขาวิชาคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต การจัดการศึกษา. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- ศรัณยู พิสิฐอรรถกุล. (2554). **การจัดการคุณภาพ.** สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2563, จาก <https://www.l3nr.org/posts/374996>
- ศิริพงษ์ เศาภายน. (2548). **หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บู้ค พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.** กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศิลป์ชัย อ่างตระกูล. (2552). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดการศึกษาพิเศษแบบเรียนร่วม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา . มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.**

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2559). การวัดและประเมินความสามารถในการคิดในวิทยาการด้านการคิด.

กรุงเทพฯ : เดอะมาสเตอร์กรุ๊ป แมเนจเม้นท์จำกัด.

ศักดิ์จิต มาศจิตต์. (2550). การพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับ

**สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิตบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). โรงเรียนรางวัลความเป็นเลิศของครูและโรงเรียน

ประเทศฮ่องกง. The Outstanding Teachers and School Awards: HK. (Consultation Document).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ**

**สังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564).** กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2563). Thailand Quality Award . สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์

2563, จาก <https://www.tqa.or.th/>

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). **การจัดองค์กรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: คุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579.** กรุงเทพฯ:

พริกหวานกราฟฟิค.

\_\_\_\_\_. (2557). **แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21.**

กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

\_\_\_\_\_. (2547). **การประชุมวิชาการการวิจัยทางการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์

และทำปกเจริญผล.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2552). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ ประจำปี**

**2552 .** สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

\_\_\_\_\_. (2546). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค.

สมาคมนักวิจัยสถานประกอบการ. (2548). **เอกสารประกอบการอบรมนักวิจัยสถาน**

**ประกอบการด้านการบริหารจัดการ.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

สมุทรา ชำนาญ. (2556). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ .** (พิมพ์ครั้งที่ 2) . ระยอง :

พี.เอส.การพิมพ์

- เสรี ชัดเข้ม. (2538, พฤศจิกายน). “โมเดลและการสร้างโมเดล,” วารสารศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา. 9(2) : 34 – 56.
- สมกิต บุญยะโพธิ์.(2555). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด บางโม. (2547). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สมชาย เทพแสง. (2548). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมชัย จรรยาไพบูลย์. 2555. รูปแบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สมลักษณ์ สันติโรจนกุล. (2548). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมหวัง วิทยาปัญญานนท์.(2562). **ทันสมัยแต่ไม่พัฒนา**.สืบค้นเมื่อ 15 มิถุนายน 2562, จาก [http://www.budmgt.com/lifeways/woz/modern\\_without-dev.html](http://www.budmgt.com/lifeways/woz/modern_without-dev.html).
- สถาพร ส่องแสง. (2554). ความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนวัดกระเฉง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมาพร ลีภัยรัตน์. (2560). รูปแบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สิทธิชัย เจริญพิพัฒพงษ์. (2552). การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในตามแนวทางการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรสำหรับโรงเรียนอนุบาลเอกชน. วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและ  
ความเป็นผู้นำ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ.(2550). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์.**(พิมพ์  
ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สายหยุด ใจสำราญ, และสุภาพร พิศาลบุตร. (2549). **การพัฒนาองค์การ.** (พิมพ์ครั้งที่ 7).กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

สุณีภา ชูเมือง. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการ  
ปฏิบัติงานของครูในจังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 17.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะ  
ศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรพล พุฒคำ. (2544). **โครงสร้างการจัดการในสถานศึกษา.** ลพบุรี: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ  
เทพสตรี

สุริโย ปุริโส (2562) .**การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติเป็นเลิศเขตตรวจราชการที่ 12  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พหุกรณีศึกษา.**  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ.  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุพรรณษา ทองเปลว. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับ ความพึง  
พอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดการบริหาร ส่วนจังหวัด  
สระแก้ว.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุลักษณ์ มีชูทรัพย์. (2553). **การบริหารบุคลากรทางการพยาบาล.** กรุงเทพฯ : ศุภนิชการพิมพ์

สุชาดา เนตรฉัยยา. (2555). **ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน  
อนุบาลภานี จังหวัดสมุทรปราการ.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุชาดา บุนณะเดชาชัย (2556) .**การบริหารศูนย์พัฒนาการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ระดับ  
การศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มประเทศอาเซียน.** วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุวิมล ไวยรัตน์. (2563). การวิจัยและการพัฒนา (R & D). สืบค้นเมื่อวันที่ 20 มกราคม 2563, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/432889>.

สุวิมล ว่องวานิช. (2549). การประเมินอภิมาน : วิธีวิทยาการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โสภภาพร ทะโพนชัย. (2555). สภาพความพร้อมด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อรองรับ การเข้าสู่โรงเรียนมาตรฐานสากลของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาญจนบุรี เขต 2. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา. 7(1): 626-640. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2559, จาก <http://www.chula.ac.th/ojed>

อนันต์ เตียวต้อย. (2552). รูปแบบการบริหารแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อร่าม วัฒนะ. (2561). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2552). การวิจัยด้านการบริหารจัดการการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

อรรถพร หาญวานิช. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยา ประยุกต์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Ardictionary. (2008). ARDictionary: (Online). Available from : <http://ardictionary.com/Model/5908>.

Austine, GE., & Reynold, D. (1990). Managing for Improved school (An International survey school Organization. 10(2/3): 151-153.

Bardo, J.W., & Hartman, J.J. (1982). Urban sociology : A systematic introduction. New York : F.E.Peacock.

- Bertalanffy, L.V. (1968). **General system theory: Foundations, Development, Applications**. New York: George Braziller.
- Brech, E. F. L. (1960). **Organization : The Framework of management**. London: Longman, Green and Co.
- Brounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney. (1994). **Total quality management**. New York: McGraw-Hill.
- Brown, Warren B., & Moberg, Denis J. (1980). **Organizational Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons.
- Chrispeels, J., & Ann, H. (1990). A study of factor contributing to achieving and sustaining school effective in elementary schools. **Dissertation Abstracts International**.
- Chaiyadith, J., Kesornpat, P., Ployduangrat J. and Sesan, B. (2017). A Development of School Resources Management Model for the Private Vocational College Using Lean Thinking Concept. **Journal of MCU Peace Studies**, 5(1), 198-210.
- Clark, P. (2008). Global trends necessitating a world class education. **Dissertation Abstracts International**.
- Davis, Keith; & Newstrom, J. W. (1985). **Human Behavior at Work : Organizational Behavior**. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. Edwards (1986). **Out of the Crisis**. MIT Press.
- Dettmann, P. E. (2004). **Administrators, Faculty and Staff/Support Perception of MBNQA Educational Criteria for Implementation at the University of Wisconsin Stout**. New York: University of Wisconsin.
- Eisner, E (1976). "Education Connoisseurship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation," **Journal of Aesthetic Education**.
- European Mentoring & Coaching Council. (2015). **About the European Quality Award (EQA)**. Retrieved July 5, 2020, from <http://www.efqm.org/en/>.

- Evans, J. R. (2006). **Quality management**. Organization. strategy. New York: West Publishing.
- Evans, J.R., Lindsay, W.M. (1999). **The Management and Control of Quality: South-Western**. College Publishing, Cincinnati, OH.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross – Gordon, J. (2001). **Supervision and instructional leadership :A developmental approach**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Glover, J. A. (2002). **Cognitive psychology for Teachers**. New York: Mcmillan
- Gluck, W. F. (2004). **Management**. London: The Dryden Press.
- Good V. Cater. (1973). **Dictionary of Education**. New York: Mcgraw-Hill.
- Gregg, J. (1994). **Maurice Blanchot and the Literature of Transgression**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Harris, B. W. (2001). **Personal Administration in Education**. Boston: Allyn and Bacon
- Husen, T. & Postlethwaite, N.T., (1994). **The international encyclopedia of education**, 2<sup>nd</sup>ed, (New York: Pergamon press Inc., 1994), 3895.
- Ingrid, P. (2001). Going global: Preparing our students for interconnected world.  
**Dissertation Abstracts International**
- Ka-ho-Mok, (2003). Decentralizational and marketization of education in Singapore : A case study of the excellence model. **Journal of educational administration**. Volume 41, November 4.
- Keeves, John P. (1988). **Educational Research, Methodology and Measurement : An International Handbook**. U.K.: Pergamon Press.
- \_\_\_\_\_. (1997). **Education Research, Methodology and Measurement: An International Handbook**. New York: Pergamon.
- Maslow, Abraham Havold. (1970). **Motivation and Personality**. New York : Harper and Row Publishers.



- Molina, L.M., Ns-Montes, J.L., & Ruiz-Moreno, A. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. **Journal of Operations Management**. 25: 682-701.
- Mullins, L. T. (1985). **Management and organisational behavior**. London: Pitman Publishing.
- National Institute of Standards and Technology. (2008). **Burbidge National Quality Program Educational Criteria for Performance Excellence**. Gaithersburg.MD.
- Newman, William H., et al..(1961). **The Process of Management**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Oxford Advanced Learner's Dictionaries. (2006). **Oxford University**. Retrieved February 2, 2020, from <http://oxforddictionaries.com>.
- Pacheco, J.A. (2020). The “new normal” in education. **Research Centre on Education (CIEd), Institute of Education**, University of Minho, Braga Campusde Gualtar, Portugal.
- Pask, Roger and Joy, Barry. (2007). **Mentoring - Coaching: A Handbook for Education Professionals**. Open University Press McGraw-Hill Education. England: Berkshire.
- Plexico Clark. (2008). **Global Trends Necessitating a World Class Education**. Dissertation Abstracts International
- Procter and Paul. (1 9 7 8 ). **Longman Dictionary of Contemporary English**. London: Longman.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). **Insearch of excellence: Lesson from American's best run, companies**. New York: Harper and Row.
- Quilter-Pinner, H. and Ambrose, A. (2020). The new normal: The future of education after COVID-19. **Institute for Public Policy Research**. United Kingdom: London.

- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (1996). **The Balanced scorecard: translating strategy into action.** Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sammonds, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). **Key characteristics of effective school : A review of school effective research.** London: Office for Standards in Education.
- Sergiovanni, T. J. (1991). **The principal ship: A reflective practice perspective.** Boston: Allyn and Bacon
- \_\_\_\_\_. (1982). Ten principles of Quality Leadership. **Educational Leadership.** 39(5): 330-336.
- Sergiovanni, Thomas, J. and et al. (1980). **Educational Governance and Administration New Jersey :** Prentice - Hall, Inc., 1980.
- Scott, A.H. (1970). **Milkproduction.** London : Iliffed.
- Spring. (2015). **The Singapore Quality Awards.** Retrieved January 10, 2020, from <http://spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa>.
- Singapore. Ministry of Ministration. (2000). **The school excellence model: A guide Singapore.** Singapore: The School Appraisal Branch, Schools Division, Ministry of Ministration.
- Smith, R.H., et al. (1980). **Management: Making Organizations Perform.** New York: Macmillan.
- Stanford Encyclopedia of Philosophy. Respect. (2019). Retrieved March 16 2019 form [http:// www.science.uva.nl/-seop/entries/respect](http://www.science.uva.nl/-seop/entries/respect).
- Steers, M. R.(1991). **Introduction to Organizational Behavior.** 4 th ed. New York: Harper.
- Stufflebeam. (2007). **Evaluation Theory, Models and Applications.** John Wiley and Son,Ine.
- Stufflebeam, D. L. (1971). **Educational Evaluation and Decision Making Itasca.** Illinois: Peacock

- Swanberg, R. (1996). **Management and Leadership for Nurse Managers**. Boston: Jones and Bartlett .
- Thinkexist (2008). **The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations**. San Francisco: Jossey Bass.
- Tyler, R.W. (1963). **Educational Evaluation :New Roles, New Means**. Chicago : University of Chicago Press.
- Ussavanuphap, A., Kesonpad, P., Boontima, R. and Wattananarong, A. (2017). **The Multilevel Factors Affecting the Educational Effectiveness of Education Institutes under Vocational Education Commission in the Bangkok Metropolitan Area**. Journal of MCU Peace Studies, 5(1), 225-237
- Webster's, T. (1968). **Twentieth Century Dictionary of the English Language un Abridged** 33, 8 (March 1968), 71 N.Baumgart. Equity quality and cost in higher education (Bangkok : UNESCO regional office for Asia and the Pacific.
- Willer, D. (1986). **Scientific sociology: Theory and method**. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice–Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบร่าง

### รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1. จ.ส.อ.ดร.สมพร ชูทอง ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ  
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
2. ดร.วิสิทธิ์ ใจเถิง รองศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 1 (ลพบุรี)  
วิทยฐานะ เชี่ยวชาญ
3. ผอ.ธงชัย อินทรพานิช ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) 4  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการพิเศษ  
มีความชำนาญพิเศษ ด้านการบริหารการศึกษา  
คุณวุฒิ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ดร.ประวัติ สุทธิประภา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนหอวัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการพิเศษ  
มีความชำนาญพิเศษ ด้านการบริหารการศึกษา  
คุณวุฒิ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) การบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
5. ดร.รังสรรค์ นกสกุล ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทพลีลา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการพิเศษ  
มีความชำนาญพิเศษ ด้านการบริหารการศึกษา  
คุณวุฒิครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (คด.) (การบริหารการศึกษา)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
6. ดร.กัญญาพัชญ์ กานต์ภูวนันต์ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสตรีวิทยา 2  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการพิเศษ  
มีความชำนาญพิเศษ ด้านการบริหารการศึกษา  
คุณวุฒิศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) การบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

7. นายศุภกฤต ดิษฐสุวรรณ

ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ สุวรรณภูมิ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
มีความชำนาญพิเศษ ด้านการบริหารการศึกษา กฎหมายการศึกษา  
คุณวุฒิ นิติศาสตร์บัณฑิต (น.บ.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง,  
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พบ.ม.)  
วิชาเอกการบริหารโครงการและนโยบาย คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

## ผลการศึกษาแนวทางในการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

### สู่ความเป็นเลิศ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นรองผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา หรือประเมิน หรือนิเทศติดตามการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 6 คน เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ควรประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง

**คนที่ 1** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 การมีภาวะผู้นำ ผู้บริหารถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษาต้องมีความเป็นผู้นำในทุกๆ ด้าน มุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนบุคลากรอีก มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนและเรียนรู้อยู่กับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา”

ปัจจัยที่ 2 คุณภาพของครูผู้สอน ครูผู้สอนต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการสอนที่สามารถส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ได้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

ปัจจัยที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยคำนึงถึงโครงสร้างและความต้องการของโรงเรียนและชุมชน ประเมินผลจากผลลัพธ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หากเกิดข้อบกพร่องก็ควรปรับปรุงแผนและพัฒนาในส่วนที่สามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้

**คนที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 การมีภาวะผู้นำ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำที่ดี พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

ปัจจัยที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นถึงการพัฒนาการดำเนินงานโครงการหรือกิจกรรมนั้นต่าง ๆ สู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการที่เป็นระบบและต่อเนื่องการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระจายอำนาจมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาบุคลากร สร้างกระบวนการในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพ

**คนที่ 3** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีวิสัยทัศน์ การบริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจนสามารถพาบุคลากรดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



ปัจจัยที่ 2 ครูผู้สอนความรู้ความสามารถ ให้มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ ในการออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียน โดยมุ่งเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียน

ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริมศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียนถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนไปถึงเป้าหมาย

ปัจจัยที่ 4 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน ผู้ปกครองเพื่อเป็นแนวทางพัฒนา สถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและสังคม

**คนที่ 4** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 การมีภาวะผู้นำต้องมีความชัดเจน มีวิสัยทัศน์การบริหารโรงเรียนการเปิดโอกาส ให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ

ปัจจัยที่ 2 ผู้เรียนการมุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน โรงเรียนต้องมีแนวคิดที่มุ่งพัฒนานักเรียน ให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความผูกพันในระยะยาวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ ผู้รับบริการ

ปัจจัยที่ 3 การบริหารจัดการ ถ้าการบริหารจัดการได้มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การศึกษาสภาพปัญหา การวางแผน การติดตามประเมินผล ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ 4 การสร้างเครือข่าย เป็นความร่วมมือกันในการพัฒนาผู้เรียนและระดมทรัพยากร มาใช้ในการจัดการศึกษาได้

ปัจจัยที่ 5 บุคลากร การมีบุคลากรที่เข้มแข็งที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่าง สร้างสรรค์ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

**คนที่ 5** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ความเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีกับบุคลากรทุกคน อีกทั้งยังมีวิสัยทัศน์ในการ พัฒนาโรงเรียน กำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

ปัจจัยที่ 2 มุ่งเน้นคุณภาพนักเรียน นักเรียนให้มีสมรรถนะผู้เรียนด้านเทคโนโลยีในศตวรรษที่

21

ปัจจัยที่ 3 การวางกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง กับบริบท สภาพแวดล้อมและ โครงสร้างของโรงเรียนในทุกด้าน การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคทั้งภายในและ ภายนอกสถานศึกษาและดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีการควบคุม กำกับติดตามปัญหาต่างๆ สรุปผลการดำเนินงานและประเมินแผนกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบกระบวนการปฏิบัติงานประสพ ผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนได้ตรงบริบทของสถานศึกษา

ปัจจัยที่ 4 การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือกันระหว่างบ้านกับโรงเรียนและผู้ปกครอง เพื่อร่วมมือกันในการพัฒนาผู้เรียนและระดมทรัพยากรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในอันที่จะสนองตอบความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

ปัจจัยที่ 5 บุคลากรที่มีการพัฒนา การสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะและความสามารถของบุคลากร แต่ละบุคคล จะเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดความเข้มแข็ง มีความเชี่ยวชาญหน้าที่ของตนเอง

**คนที่ 6** ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

ปัจจัยที่ 1 ผู้นำในการบริหารให้บุคลากรทุกระดับร่วมบริหารโรงเรียน ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ตัดสินใจและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยที่ 2 คุณของครูด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมพัฒนานักเรียนให้มีสมรรถนะผู้เรียนด้านเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21

ปัจจัยที่ 3 ระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยที่แสดงถึงกระบวนการดำเนินการในการปฏิบัติงาน บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่รับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน

ปัจจัยที่ 4 การสร้างเครือข่ายการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ผู้เรียน เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมชมรม เพื่อมุ่งการพัฒนาให้มีความยั่งยืนอย่างจริงจัง และสร้างความผูกพันในระยะยาว

ปัจจัยที่ 5 ผู้เรียนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เมื่อนักเรียนมีคุณภาพสามารถบ่งบอกถึงการบริหารจัดการในสถานศึกษานั้นประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งซึ่งช่วยในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานทุกกิจกรรมทุกโครงการมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน เพื่อนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้นไป

2. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ควรเป็นอย่างไร

**คนที่ 1**

1. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน อาทิ ตัวชี้วัดความสำเร็จในด้าน คุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอน สถานศึกษาและผู้บริหาร

2. เน้นพัฒนาครูผู้สอนให้มีความเชี่ยวชาญในด้านการสอนในวิชาหรือหน้าที่รับผิดชอบ

3. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและประสบผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4. เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน

5. สถานศึกษาควรมีการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาสถานศึกษา 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการแต่งตั้งคำสั่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ

6. นำกระบวนการบริหารงานด้วยการนำมาตรฐานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) มาใช้ในการขับเคลื่อน

## คนที่ 2

1. กำหนดเป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศแต่ละด้าน โดยมุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลัก ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน ได้แก่ ด้านผู้เรียน ด้านครูผู้สอน ด้านผู้บริหาร ด้านสถานศึกษา และด้านอื่นที่สำคัญ

2. การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสนับสนุนการทำงานงบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ

3. สถานศึกษาควรมีการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการ 2) การสร้างระบบบุคลากรให้เข้มแข็ง สามัคคี 3) พัฒนาระบบการทำงานอยู่เสมอเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการแต่งตั้งคำสั่งมอบหมายหน้าที่ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ

4. สถานศึกษาควรนำกระบวนการบริหารงานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) มาใช้ในการพัฒนากระบวนการให้มีความยั่งยืน

5. สถานศึกษาควรนำมาตรฐานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) เป็นกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## คนที่ 3

1. สถานศึกษาจัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกำหนดเป้าหมายหลักในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน

2. สถานศึกษาควรนำการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมาบูรณาการร่วมระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) เพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เปิดโอกาสให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

4. สถานศึกษาควรมีบริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนดังนี้ สอบถามสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาหรือการแก้ไขในองค์กร 2) พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานที่

รับผิดชอบ 3) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน 5) ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

#### คนที่ 4

1. สถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้ครอบคลุมทุกด้าน และปัจจัยสนับสนุน อาทิ ด้านงบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ

2. สถานศึกษาควรเน้นการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญด้านการสอน มีความรู้เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง มีความรับผิดชอบที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ของตนเอง เป็นโค้ชที่ปรึกษาให้นักเรียนได้ตลอดเวลา

3. สถานศึกษาควรมีการขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาสถานศึกษา 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการแต่งตั้งคำสั่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานอื่น ๆ

4. กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วิธีการขั้นตอนระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) ควรนำไปสู่การปฏิบัติจริง

#### คนที่ 5

1. สถานศึกษาควรมีเป้าหมายในการบริหารจัดการในด้านต่างๆที่ชัดเจน เช่น เป้าหมายด้านครูผู้สอนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เป้าหมายด้านผู้เรียน เป้าหมายการพัฒนาสถานศึกษาด้านอื่น ๆ

2 ผู้บริหารต้องมีภาวะการเป็นผู้นำ เป็นต้นแบบที่ดี เป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ของโลก

3. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่อย่างชัดเจน

4. สถานศึกษาควรมีการขับเคลื่อน ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาสถานศึกษา 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยการแต่งตั้งคำสั่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานอื่นๆ

#### คนที่ 6

1. สถานศึกษาควรกำหนดเป้าหมายหลักในขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยกำหนดตัววัดจากมาตรฐานระดับประเทศ

2. กำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์

3. นำกระบวนการบริหารงานด้วยการนำมาตรฐานของระบบวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) มาใช้ในการขับเคลื่อน

4. การบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
5. กำกับ ติดตาม วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด
6. เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญและหนังสือตอบรับ

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ**  
**ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**  
**รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2**

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์านนท์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยปทุมธานี
2. อาจารย์ ดร.ปัญญา ศิริโชติ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยปทุมธานี
3. อาจารย์ ดร.ภูซงค์ จันทร์จิระ อาจารย์ประจำ คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. ดร.วรรณดี นาคสุขปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
5. ดร.จิณณภัทร พิบูลวิทิตดำรง ผู้อำนวยการ โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
6. ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
7. ดร.สุมนา ธิกุลวงษ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2  
วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ



ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านลิ้มमार ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผศ.ดร.สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

---

ชื่อ	ผศ.ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์นานนท์
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยปทุมธานี
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ผศ.ดร.สุวัฒน์ วิวัฒน์นานนท์)

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี



ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านส้มมากร ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ปัญญา ศิริโชติ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

---

ชื่อ	ดร.ปัญญา ศิริโชติ
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยปทุมธานี
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ดร.ปัญญา ศิริโชติ)

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี



ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านสีมมารุ ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ภูซังค์ จันทร์จิระ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

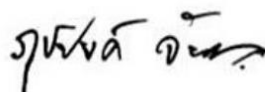
## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ ดร.ภูษงค์ จันทร์จิระ  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ข้าพเจ้า  ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
 ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ดร.ภูษงค์ จันทร์จิระ)

อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘



โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านสัมมากร ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.วรรณดี นาคสุขปาน ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไข ผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ดร.วรรณดี นาคสุขปาน
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พริพล

ลงชื่อ



(ดร.วรรณดี นาคสุขปาน )  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา



ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านสัมมาการ ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.จิณณภัทร พิบูลวิทิตอารัง ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ดร.จินณภัทร พิบูลวิฑิตอารัง
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ดร.จินณภัทร พิบูลวิฑิตอารัง )  
ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย



ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๓๐๘

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๘ หมู่บ้านสัมมากร ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไข ผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

## แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ

การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
ผู้วิจัย นายประกาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ขัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประกาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ดร.ธัญมัย แฉล้มเขตต์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนพิทยาลงกรณ์พิทยาคม

ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘



โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
๒๔๘/๘๙ หมู่บ้านสัมมากร ถนนรามคำแหง  
เขตสะพานสูง กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๔๐

๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สุมนา ธิกุลวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย

ด้วยข้าพเจ้า นายประภาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต ๒ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการ เรื่องรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ และ เรื่องรายงานการประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขผลงานทางวิชาการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง สมบูรณ์ที่สุดและเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายประภาส พริพล)

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

แบบตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ  
 การจัดทำผลงานทางวิชาการ เพื่อขอมีและเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ  
 งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
 ผู้วิจัย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๒.๑๓/ว ๗๐๘  
 ลงวันที่ ๒๘ สิงหาคม ๒๕๖๓ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ	ดร.สุมนา อิกุลวงศ์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒
ข้าพเจ้า	<input checked="" type="checkbox"/> ยินดีในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ <input type="checkbox"/> ชัดข้องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ

ให้กับ นายประภาส พรพิพล

ลงชื่อ



(ดร.สุมนา อิกุลวงศ์ )

ผู้อำนวยการโรงเรียนฤทธิยะวรรณาลัย

ภาคผนวก ค

หลักสูตร

“การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อน  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา”





## หลักสูตร

การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อน  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

ประภาส พริพล

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
กระทรวงศึกษาธิการ

## คำนำ

หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา” เป็นกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมอ่อนเกล้า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมอ่อนเกล้า ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ในส่วนขององค์ประกอบที่ 3 ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) และ องค์ประกอบที่ 4 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) โดยการนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติในรูปแบบการจذبกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา” พัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน โดยในเนื้อหาของหลักสูตรมุ่งพัฒนาสมรรถนะครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ ออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้ที่สะท้อนการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ทักษะทางปัญญาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น ตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หลักสูตรการพัฒนาระดับนี้จะมีประโยชน์แก่ผู้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อการจัดการเรียนรู้ตลอดจนการดำเนินชีวิตของครูผู้สอนต่อไป

ประกาศ พิริพล



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ .....	356
สารบัญ.....	357
1. หลักการและเหตุผล .....	358
2. วัตถุประสงค์ .....	361
3. เป้าหมายของหลักสูตร .....	362
3.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ .....	362
3.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ .....	362
4. กิจกรรมและการดำเนินงาน .....	363
5. บทบาทของครู .....	365
6. บทบาทของนักเรียน .....	366
7. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากหลักสูตร .....	366
8. เนื้อหาและสาระสำคัญของหลักสูตร .....	367
9. สื่อประกอบกิจกรรมตามหลักสูตร .....	368
10. แนวทางการจัดกิจกรรมฝึกอบรม .....	369
11. การประเมินผลหลักสูตร .....	370
ข้อมูลวิทยากร.....	373

## หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และ แนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา”

### 1. หลักการและเหตุผล

นานาประเทศให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งสะท้อนได้จากการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาประเทศของภาครัฐที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (ชรินทร์ พุ่มเกษม. 2557 : 24) ดังนั้น จึงมีการปรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560-2564) โดยยึดหลัก “ปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่ต่อเนื่องจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9-11 และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโต จากการเพิ่มผลผลิตการผลิตบนพื้นฐานการใช้ ภูมิปัญญาและนวัตกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2559 : 1-2) จากปัจจัยข้างต้นรัฐบาลได้ให้ความสำคัญด้านการพัฒนาการศึกษาเรื่อยมา แม้การปฏิรูป การศึกษาในช่วงที่ผ่านมาจะประสบความสำเร็จด้านการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพยิ่งขึ้น มีระบบการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจน แต่การพัฒนาในมิติของคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน โดยเฉพาะคุณภาพผู้เรียนในด้านงานวิชาการ ความรู้ความสามารถในการอ่าน เขียน คิดคำนวณ และทักษะการคิดวิเคราะห์นำไปสู่ความจำเป็นต้อง พัฒนาคู อารจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สอดคล้องกับพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระ ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงให้ความสำคัญกับการศึกษา “ประเทศชาติของเราจะเจริญ หรือเสื่อมลงนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสำคัญ ผลของการศึกษาอบรม ในวันนี้จะเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของชาติในวันข้างหน้า”ผู้เป็นครู อาจารย์ต้องสอนให้สู้กับอาเซียน ทั่วโลกได้ อบรมให้เป็นคนดี เป็นรากแก้ว มีคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรมรวมทั้งมารยาทไทย รับผิดชอบในหน้าที่ (สมปอง สมญาติและวีระพงษ์ อุ่เจริญ. 2560 : 7)

การยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศเพื่อให้เกิดความทัดเทียมกับอารยประเทศและ สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นความมุ่งหวังของคนไทยทั้งประเทศ จึงเป็นภารกิจสำคัญ ที่ต้องพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาไทยภายใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จึงมุ่งเน้นแก้ปัญหาและเร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยผ่าน 6 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ “คนไทย ทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับ

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” (จอมทยาสนิท พงษ์เสถียร. 2560 : 25) โดยการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเน้นในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้เพื่อชีวิต การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้อย่างจริงจัง ผู้เรียนมีคุณลักษณะ ใฝ่ดี คิดวิเคราะห์ มีการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ตลอดจนมีจิตสาธารณะ รวมทั้งมีระเบียบวินัย มีจริยธรรม คุณธรรมและใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (สุภสิทธิ์ ภูักดี. 2558 : 7) รวมถึงมีเมตตา กรุณา คุณธรรม จริยธรรมและวินัย (Compassion) สามารถสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้โดยมีหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นภูมิคุ้มกันให้ประเทศก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง (สำนักสื่อสารประชาสัมพันธ์. 2560 : 3)

เป้าหมายสำคัญของการศึกษาไทย คือ การพัฒนาคนไทยให้เป็นผู้ที่มีความรู้ที่ดีและสูงสุด ตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยเป้าหมายดังกล่าวได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุงแก้ไข พ.ศ.2545 โดยกำหนดความมุ่งหมายและหลักการ จัด การศึกษาไว้ว่า “การศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งทางด้าน ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” นอกจากนี้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ยังได้ระบุ ถึงเนื้อหาความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพได้ในอนาคต โดยจะต้องบรรลุสมรรถนะที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิดความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถ ในการใช้ทักษะชีวิต และความสามารถในการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งผู้เรียนทุกคนยังจะต้องบรรลุผล การเรียนรู้ตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งกระแส การปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและ ภาคเศรษฐกิจบริการที่มีการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลทำให้ความรู้และนวัตกรรมเข้ามาแทนที่ ภาคเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และการเปลี่ยนแปลงวิถีในการทำงาน ดังจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีได้เข้ามา มีบทบาทในชีวิตประจำวันทั้งในแง่การดำเนินชีวิตและการทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่าง สังคม ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า คนที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้จึงจะประสบความสำเร็จทำให้เกิดเป็นความท้าทายทางการศึกษาที่จะต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมทั้งชีวิตในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้ เด็กในยุคนี้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็น จึงเป็นสาเหตุให้รูปแบบการจัดการเรียน การสอนต้องปฏิรูปและเปลี่ยนแปลง ตลอดจนจำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสนับสนุนทำให้เกิดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อให้เท่าทันกับเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ประสงค์ พรหมเมตตา. 2562)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546) มาตรา 39 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัด

การศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งบทบาทของสถานศึกษาเป็นหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อผลิตนักเรียนให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรมได้ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ควรพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพด้วย กระบวนการเรียนรู้ โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคมแห่ง การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นทักษะแห่งอนาคตใหม่ที่ต้องพัฒนานักเรียนให้เป็นเยาวชนยุคใหม่ในยุคดิจิทัลได้อย่างต่อเนื่องและ ยั่งยืนเพื่อความเจริญของงวมของบุคคลและสังคม (สุทธิวรรณ ตันติธรรมาวาส. 2560)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าหน่วยงานทางการศึกษาจะให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้ นักเรียนมีทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และแม้ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยจะมีความก้าวหน้าในด้านการเข้าถึงการศึกษาในระดับอนุบาลจนถึงระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งมีการปฏิรูป เชิงโครงสร้างเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง แต่ประเทศไทยก็ยังคงประสบความท้าทาย อีกหลายประการด้วยนักเรียนจำนวนมากยังไม่มีทักษะพื้นฐานที่ควรจะมี เช่น ทักษะการคำนวณและ การอ่าน การเขียน การคิดวิเคราะห์ การสังเคราะห์ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะต่อยอดสำหรับการเรียนรู้ ในอนาคต เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแนวโน้ม ต่อไปคนรุ่นใหม่จะเปลี่ยนงานข้ามสาขาอาชีพที่หลากหลาย ซึ่งทักษะในศตวรรษที่ 21 จะเป็นทักษะที่ สามารถนำไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ และสามารถนำไปใช้ได้ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน (อิวัจ เดลานี. 2562) สำหรับปัญหาส่วนหนึ่งของการจัดการเรียนสอนในศตวรรษที่ 21 เป็นปัญหา ทางด้านครูผู้สอน ถึงแม้ว่าส่วนใหญ่มีความตระหนักถึงความสำคัญของทักษะในศตวรรษที่ 21 แต่อาจ ประสบปัญหาในการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียน ด้วยผู้สอนในปัจจุบันได้รับการสอน ในสภาพแวดล้อมของระบบการศึกษาในศตวรรษที่ 19 ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการสอนบุคลากรให้เป็น แรงงานที่ทำงาน ลักษณะซ้ำกันจึงอาจจะส่งผลถึงผู้สอนที่ทำให้ไม่สามารถจัดการเรียนการสอนให้กับ ผู้เรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม (ปรีดี ปลื้มสำราญกิจ. 2560) ซึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พุทธศักราช 2546 มาตรา 39 ได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา รวมทั้งดำเนินการตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา หรือส่วนราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้นำสถานศึกษาของตนเองให้เข้าสู่ ศตวรรษที่ 21 และรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของตนเอง (สมหมาย อ่าดอน กลอย. 2556) มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมผู้เรียนให้มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่

กำหนดให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้านตามความสามารถในการจัดการศึกษา ซึ่งการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพของผู้เรียนนั้น เป็นผลมาจากการมีองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อรูปแบบในการบริหารโรงเรียน (นงลักษณ์ เรือนทอง. 2550) ที่สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางอันจะส่งผลถึงการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลและความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจออกแบบหลักสูตรเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้ให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ครอบคลุมบริบทในชั้นเรียนและในเหตุการณ์ชีวิตจริงให้ประสบผลสำเร็จและมีคุณภาพ รวมทั้งเกิดความตระหนักใส่ใจในการพัฒนางานการจัดการเรียนรู้และให้ความสำคัญในสาระการเรียนรู้ที่ตนรับผิดชอบในการพัฒนาบทบาทหน้าที่ความเป็นครูและผลงานวิชาการผ่านกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

## 2. วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถออกแบบการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีคุณภาพในด้านต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจในบริบทองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีคุณภาพ
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์นักเรียน เนื้อหาบทเรียนและหลักการแนวความคิดจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของนักเรียน และสามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความเข้าใจและสามารถออกแบบสื่อการเรียน และสถานการณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีคุณภาพ
4. มีความเข้าใจและสามารถออกแบบกิจกรรมการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินทักษะที่หลากหลายในการประเมินทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนที่เหมาะสมและมีคุณภาพ
5. สามารถวางแผนและปฏิบัติงานการพัฒนาตนเองทางวิชาการ และการพัฒนางานวิจัยในบริบทที่ครูและบุคลากรทางการศึกษารับผิดชอบ ในบริบทการจัดการเรียนรู้ การยกระดับ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนผ่านกระบวนการ PLC หรือ Lesson Study และการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### 3. เป้าหมายของหลักสูตร

#### 3.1 เป้าหมายเชิงปริมาณ

ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่สอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เข้ารับการพัฒนาระยะเวลาการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ จำนวน 2 วัน และดำเนินการติดตามกระบวนการนำความรู้และทักษะปฏิบัติไปในชั้นเรียนภายหลังการอบรม เพื่อการพัฒนาตนเองผ่านกระบวนการ PLC หรือ Lesson Study และกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

#### 3.2 เป้าหมายเชิงคุณภาพ

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้ความเข้าใจ สามารถอธิบายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับข้อมูลองค์ความรู้ด้านการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนที่เชื่อมโยงกับบริบทของนักเรียน เนื้อหาหลักสูตร หลักการแนวความคิดการจัดการเรียนรู้ การใช้สื่อการเรียนในสถานการณ์การเรียนรู้ และการวัดประเมินผลนักเรียนตามเงื่อนไขการปฏิบัติในสภาพจริงในส่วนที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ของนักเรียนตามกรอบเป้าหมายและตัวชี้วัดของหลักสูตรโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบและเงื่อนไขการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน รวมทั้งการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาและบริบทการเรียนรู้ตามสภาพจริงและเป็นการเรียนรู้ที่พึงประสงค์

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความตระหนักรู้และใส่ใจในการออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนด้วยความมุ่งมั่นสนใจให้นักเรียนได้รับประโยชน์ความสำเร็จในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถวางแผนการจัดการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่หลากหลายในบรรยากาศที่น่าเรียนและท้าทายความสามารถของนักเรียนเพิ่มขึ้น

4. นักเรียนมีการเรียนรู้ตามกรอบตัวชี้วัด มีความชอบสนใจใฝ่รู้และเจตคติที่ดีต่อการเรียน นักเรียนได้รับการตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและได้รับการพัฒนาตามกระบวนการที่เหมาะสมมีคุณค่า

5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถร่วมกันวิเคราะห์ และออกแบบกิจกรรมประกอบการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดในการสร้างสรรค์ตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบให้พัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยสนับสนุนจัดกิจกรรมผ่านแนวคิด PLC หรือ Lesson Study และกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรมชัดเจนต่อการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะของนักเรียนและการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการของครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 4. กิจกรรมและการดำเนินงาน

หลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา” เป็นกระบวนการดำเนินงานของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) องค์ประกอบที่ 3 ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) และ องค์ประกอบที่ 4 นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) โดยการนำไปใช้หรือการประยุกต์สู่การปฏิบัติ ในการจัดอบรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ครูและบุคลากรทางการศึกษา กิจกรรมและการดำเนินงาน ดังนี้

##### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานและหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อทบทวนบริบทของปัญหาการจัดการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน พร้อมทั้งแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เสริมสร้างทักษะกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ของนักเรียนที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ ผ่านกระบวนการพัฒนาครูตามกรอบหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา

1.2 วางแผนออกแบบกระบวนการจัดกิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตลอดหลักสูตรให้บรรลุวัตถุประสงค์ผ่านการประยุกต์ใช้หลักการแนวคิดกระบวนการแนะนำความรู้ (Mentoring) ตามแนวทางการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Professional Development)

ด้วยการจัดกิจกรรม PLC หรือ Lesson Study ควบคู่กับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

1.3 ออกแบบแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนเพื่อเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดสมองเป็นฐาน (BBL) การใช้สถานการณ์ปัญหาประกอบคำถาม แนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ และการใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping) ทั้งนี้จะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสนอแนวทางหรือขั้นกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียนที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในทางเลือกที่ต้องการสนใจ

1.4 ออกแบบกิจกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำสื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและการวัดประเมินผลการเรียนรู้ที่หลากหลาย การนำไปประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผลงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ต่อเนื่อง ได้แก่ ใบบทความรู้ ใบกิจกรรมหรือใบงาน ตัวอย่างสื่อและกิจกรรมประกอบงานของครู บุคลากรทางการศึกษา และการเรียนของนักเรียน ตัวอย่างเครื่องมือการวัดประเมินผลการเรียนรู้ กรอบกระบวนการสร้างผลงานทางวิชาการของครูผ่านการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) รวมทั้งการวางแผนการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติในชั้นเรียน และเครื่องมือสำหรับการจัดเก็บข้อมูล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานประกอบการพัฒนาตนเอง

1.5 การประชาสัมพันธ์หลักสูตรและประสานงานกับครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน เข้ารับการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาผ่านการฝึกอบรมตามกำหนด พร้อมทั้งจัดเตรียมสื่อและเอกสารที่จะใช้ประกอบการพัฒนา

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน

ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาตามแผนและกำหนดการฝึกอบรมแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาในระยะแรกเป็นเวลา 2 วัน รวมทั้งให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปปฏิบัติในสถานศึกษาตามแนวคิดการพัฒนาตนในลักษณะการพัฒนาวิชาชีพแบบมีส่วนร่วม โดยใช้หลักการของ PLC หรือ Lesson Study ควบคู่กับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมของครูด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2 พร้อมการจัดทำแบบบันทึกเก็บรวบรวมข้อมูลตามแผนปฏิบัติการศึกษาวิจัยต่อไป

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

3.1 ประเมินผลการอบรมและสอบถามความพึงพอใจในการเข้าร่วมอบรม



3.2 ดำเนินการติดตามเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา (Mentoring) และทบทวนรายงานผลการปฏิบัติงาน การนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติกับนักเรียนตามโอกาสที่เหมาะสม

#### ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.1 ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันเพื่อทราบผลการประเมิน ทบทวนผลการดำเนินการ

4.2 ร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนและ

ภาพรวมของหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา” โดยจัดทำเป็นรายงานสรุปเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป

#### 5. บทบาทของครูผู้สอน

1. ศึกษาและทำความเข้าใจในการจัดการเรียนรู้อย่างละเอียดเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดเนื้อหาวิชาที่มีความต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับความรู้เดิมและการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน

3. จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม ตั้งคำถามให้นักเรียนได้ค้นคว้าหาคำตอบเปิดโอกาสให้นักเรียนได้สัมผัสของจริงได้ทำงานแลกเปลี่ยนและประสานความเห็นร่วมกับเพื่อน

4. ใช้สื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้/มาตรฐาน/ตัวชี้วัด นักเรียนมีส่วนร่วมในการใช้สื่อการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเรียนรู้จากของจริงหรือสื่อการเรียนรู้ที่นักเรียนและครูร่วมกันสร้างขึ้น

5. วัดและประเมินผลการเรียนรู้ โดยการระบุเกณฑ์การประเมินผลที่ชัดเจนสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ระบุวิธีวัดและประเมินผลหลากหลายวิธี เช่น ครูประเมิน เพื่อนประเมิน เพื่อน นักเรียนประเมินตนเอง เน้นการประเมินพัฒนาการ ระบุเครื่องมือวัดและประเมินผลหลากหลายประเภท

6. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ยิ้มแย้มแจ่มใสมีอารมณ์ขัน มีความกระตือรือร้นในการจัดการเรียนรู้ กระตุ้นให้นักเรียนคิดและลงมือปฏิบัติ มีเทคนิควิธีที่เร้าใจให้นักเรียนอยากติดตาม

7. มีความรักและเมตตาต่อศิษย์ โดยการส่งเสริมกำลังใจนักเรียนอย่างเหมาะสม เอาใจใส่นักเรียนอย่างทั่วถึง สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม สามารถควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสม และดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้

## 6. บทบาทของนักเรียน

1. ปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับเพื่อนและครู ตลอดจนนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในชีวิตจริง
2. ทบทวนเนื้อหาวิชาที่เรียนรู้และค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้
3. บันทึกสะท้อนผลการเรียนรู้อย่างมีความสุขของนักเรียนหลังจบการเรียนรู้ในแต่ละวัน

## 7. ผลที่คาดว่าจะได้รับจากหลักสูตร

1. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิดและกระบวนการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนโดยประยุกต์ใช้หลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่มีประสิทธิผล รวมทั้งแนวทางการพัฒนาตนเอง ผ่านกระบวนการ PLC หรือ Lesson Study ควบคู่กับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการวิเคราะห์บริบทเงื่อนไข และปัจจัยสำคัญในการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน และนำแบบแผนการจัดกิจกรรมไปปฏิบัติจริงในชั้นเรียนให้บรรลุผลตามกรอบวัตถุประสงค์
3. ได้พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดการเรียนรู้เสริมสร้างความสามารถในการจัดการเรียนรู้ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนตามกรอบหลักการแนวคิดสนับสนุนที่น่าเชื่อถือให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลในสถานศึกษา จนสามารถสร้างผลงานทางวิชาการในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพยอมรับได้
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อพัฒนาตนเองด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและผู้รู้

ทางวิชาการจนประสบผลสำเร็จด้วยความตระหนักรู้และเปิดใจยอมรับในเงื่อนไขการพัฒนาดังกล่าว ร่วมกัน

5. นักเรียนได้รับการพัฒนาความสามารถด้านทักษะการเรียนรู้ ทักษะทางปัญญาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตร รวมทั้งกรอบเงื่อนไขการคิดวิเคราะห์มากขึ้น

6. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถนำข้อมูลผลการจัดการเรียนรู้ที่ปรากฏกับนักเรียน มานำเสนอประกอบการเขียนรายงานวิจัยในชั้นเรียนตามบริบทและเงื่อนไขการจัดการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ทักษะทางปัญญาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้

## 8. เนื้อหาและสาระสำคัญของหลักสูตร

ลำดับที่	สาระของหลักสูตร	ระยะเวลา
วันแรก	1) ความรู้ ความเข้าใจในองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างความสามารถตามกรอบเนื้อหาและมาตรฐานตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2551 ในบริบททั่วไป แนวคิดพื้นฐานด้านความสามารถการคิดวิเคราะห์ และแนวทางการประยุกต์หลักการแนวคิดที่น่าสนใจและมีประสิทธิภาพสนับสนุนให้การเรียนรู้ทักษะทางปัญญาของนักเรียนบังเกิดประสิทธิผลตามแนวคิดหลักและสรุปสาระสำคัญเพื่อระบุพฤติกรรมการเรียนรู้หลักให้เชื่อมโยงกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่ใช้กับนักเรียน (ใช้การบรรยายประกอบสื่อวีดิทัศน์ตัวอย่าง นำเสนอกิจกรรมการเรียนด้านการคิดวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงกับการการเรียนรู้ของนักเรียน และวิเคราะห์หลักการแนวคิดที่ใช้สนับสนุนกิจกรรมตัวอย่างดังกล่าว)	4 ชั่วโมง
	2) ฝึกออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อใช้กับนักเรียนตามกรอบแนวคิดหลักการการจัดการเรียนรู้ด้วยการสาธิตและนำเสนอลักษณะของแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ (กำหนดเวลาเรียน 1 ชั่วโมง) โดยจัดให้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม แล้วนำเสนอรายงานให้กลุ่มอื่นรับรู้ เข้าใจ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบริบทห้องประชุม เฉพาะประเด็นกิจกรรมสำคัญ (ใช้เวลาแนะนำออกกลุ่มละ 10 นาที) พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มอื่นเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นของการคิดวิเคราะห์ที่น่าสนใจ	4 ชั่วโมง

ลำดับที่	สาระของหลักสูตร	ระยะเวลา
	3) แนวคิดการวัดประเมินผลการเรียนรู้ฐานสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 ที่เชื่อมโยงกับการคิดวิเคราะห์ โดยเฉพาะการวัดประเมินผลภาคปฏิบัติ และการฝึกปฏิบัติออกแบบเครื่องมือการวัดประเมินผลภาคปฏิบัติ (Performance Testing)	
วันที่สอง	<p>1) ตัวแทนกลุ่มนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือประเมินผลที่ออกแบบตามกรอบตัวชี้วัดและจุดประสงค์การเรียนรู้ (กลุ่มละ 5 นาที) และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบริบทห้องประชุม</p> <p>2) แนวคิดและกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนและตัวอย่างแบบแผนการวิจัยที่เกี่ยวข้อง</p> <p>3) กลุ่มผู้เข้าอบรมฝึกปฏิบัติวางแผนการทำวิจัยในชั้นเรียนตามบริบทที่สนใจและเป็นไปได้และนำเสนอเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มอื่น</p> <p>4) แนวคิดการจัดกิจกรรม Lesson Study และ PLC สำหรับพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในบทบาทหน้าที่การจัดการเรียนรู้ที่พึงประสงค์</p> <p>5) ครูและบุคลากรทางการศึกษาวางแผนการประยุกต์องค์ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง พร้อมทั้งเลือกแนวทางการพัฒนาตนเองในด้านการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ โดยการสนับสนุนของเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ในด้านนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามบริบทและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องของบุคลากรครูผู้เข้าฝึกอบรม</p> <p>6) ประเมินผลการอบรมและสอบถามความพึงพอใจในการเข้าร่วมอบรม</p>	8 ชั่วโมง

## 9. สื่อประกอบกิจกรรมตามหลักสูตร

1. ใบความรู้และข้อมูลประกอบการวิเคราะห์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พร้อมทั้งตัวอย่างแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามแนวคิดทั่วไป

2. ตัวอย่างใบความรู้และใบกิจกรรมเรื่อง หลักการจัดการเรียนรู้ภาษาอังกฤษที่ประกอบด้วย

- 1) การจัดการเรียนรู้ตามแนวคิดสมองเป็นฐาน (BBL)
- 2) การเรียนรู้โดยใช้สถานการณ์ปัญหาประกอบคำถาม (PBL and Questioning)
- 3) การเรียนรู้ด้วยกลุ่มร่วมมือ (Cooperative Learning)
- 4) การจัดการเรียนรู้โดยใช้แผนผังความคิด (Mind Mapping)

3. ใบกิจกรรมการวิเคราะห์ตัวอย่างสถานการณ์การเรียนรู้ภาษาไทย สำหรับให้ผู้เข้าอบรม ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักการแนวคิดที่เกี่ยวข้องโดยนำหลักการดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการเรียนรู้ของนักเรียน พร้อมระบุจุดเน้นสำคัญของกิจกรรมการเรียนรู้

4. ตัวอย่างสื่อวีดิทัศน์ที่แสดงบทบาทของครูผู้สอนและกิจกรรมนักเรียนในชั้นที่อธิบายและนำเสนอเกี่ยวกับพฤติกรรมและบรรยากาศในชั้นเรียนที่น่าสนใจและเกิดการเรียนรู้ตามเป้าหมายที่มีคุณภาพ พร้อมใบกิจกรรมที่ต้องการเสริมสร้างให้นักเรียนเข้าใจบริบทการจัดการเรียนรู้

5. ตัวอย่างแบบประเมินภาคปฏิบัติที่ใช้ประกอบการตรวจสอบทักษะการอ่านและการเขียน การคิดเชิงวิเคราะห์ภาษาไทยของผู้เรียน โดยเฉพาะแบบประเมินที่ให้คะแนนด้วยรูบริกส์ (Rubric scoring) และแบบบันทึกพฤติกรรมนักเรียน

6. ตัวอย่างกรอบเนื้อหาของกิจกรรมและกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนสำหรับแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา

7. ตัวอย่างกรอบงานที่บุคลากรครูจะนำไปกำหนดเป็นภาระงานในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชั้นเรียน และการพัฒนาตนเองในการจัดการเรียนรู้หรือผลงานทางวิชาการผ่านกระบวนการ PLC หรือ Lesson Study ควบคู่กับกระบวนการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

8. แบบประเมินความพึงพอใจในการเข้ารับการพัฒนาตามโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบประเมินกิจกรรมการฝึกอบรมและภายหลังการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาตนเองในสถานศึกษา

## 10. แนวทางการจัดกิจกรรมฝึกอบรม

1. จัดการฝึกอบรมตามกำหนดการให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับความซับซ้อนของบริบทแวดล้อม
2. จัดกิจกรรมการพัฒนาโดยยึดผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นสำคัญให้สอดคล้องกับศักยภาพความพร้อมของผู้เข้ารับการพัฒนาและบริบทการเรียนในสถานศึกษาที่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวข้อง
3. จัดบรรยากาศการพัฒนาด้วยการฝึกอบรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติจริง
4. จัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับพัฒนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย
5. จัดกิจกรรมการพัฒนาโดยให้ความสำคัญแก่การมีปฏิสัมพันธ์ด้วยความเข้าใจและการใช้กระบวนการกลุ่มอย่างมีความหมาย

6. สนับสนุนให้มีการศึกษา ติดตาม ให้คำแนะนำและสะท้อนผลการพัฒนาตนเองของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่องให้บรรลุผลภายหลังกิจกรรมการให้ความรู้และประสบการณ์ระยะแรก

### 11. การประเมินผลหลักสูตร

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม	วิธีการวัด	เครื่องมือวัดและประเมินผล
1) ครูมีความเข้าใจในบริบทองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนที่มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตความสนใจการถามและการตอบคำถาม</li> <li>- การประเมินความคิดเห็นการนำเสนอประเด็นข้อมูลในการปฏิบัติกิจกรรม</li> <li>- การตรวจผลงานการปฏิบัติกิจกรรมในงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบสังเกตพฤติกรรม</li> <li>- การแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- แบบบันทึกผลการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด</li> <li>- แบบประเมินความสนใจและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผลงานหรือชิ้นงานที่ให้ปฏิบัติ</li> </ul>
2) ครูมีความสามารถในการวิเคราะห์นักเรียน เนื้อหาบทเรียน และหลักการแนวคิดการจัดการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องกับบริบทของนักเรียน และสามารถนำไปใช้กับนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตความสนใจการแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- การประเมินความคิดเห็นและการนำเสนอข้อมูล</li> <li>- การตรวจผลงานการปฏิบัติกิจกรรมในงาน</li> <li>- การประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของงานที่เกิดจากการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบสังเกตพฤติกรรม</li> <li>- การแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- แบบบันทึกผลการปฏิบัติกิจกรรมตามที่กำหนด</li> <li>- แบบประเมินความสนใจและการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผลงานหรือชิ้นงานที่ให้ปฏิบัติ</li> </ul>
3) ครูมีความเข้าใจและสามารถออกแบบสื่อการเรียน และสถานการณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตความสนใจการแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- การประเมินผลงานการนำเสนอประเด็นข้อมูลในการรายงานตามที่กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบสังเกตพฤติกรรม</li> <li>- การแสดงความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผลการนำเสนอตามที่กำหนด</li> </ul>

วัตถุประสงค์การฝึกอบรม	วิธีการวัด	เครื่องมือวัดและประเมินผล
การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ของนักเรียนให้มีคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การตรวจผลงานการปฏิบัติ กิจกรรมใบบงาน</li> <li>- การประเมินคุณภาพและความ เหมาะสมของงานที่เกิดจากการ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ กับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบประเมินความสนใจ และการมีส่วนร่วมและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผลงาน หรือชิ้นงานที่เกิดจากการ แบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์</li> </ul>
4) ครูมีความเข้าใจและ สามารถออกแบบกิจกรรม การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินทักษะที่ หลากหลายในการประเมิน ทักษะการเรียนรู้ของ นักเรียนที่เหมาะสมและมี คุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสังเกตความสนใจการแสดง ความคิดเห็นและการตอบคำถาม</li> <li>- การประเมินผลงานการนำเสนอ ประเด็นข้อมูลในการรายงาน ตามที่กำหนด</li> <li>- การตรวจผลงานการปฏิบัติ กิจกรรมใบบงาน</li> <li>- การประเมินคุณภาพและความ ถูกต้องของงานที่เกิดจากการ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ กับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบสังเกตพฤติกรรม การแสดงความคิดเห็นและ การตอบคำถาม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผล การนำเสนองานตามที่กำหนด</li> <li>- แบบประเมินความสนใจ และการมีส่วนร่วมและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรม</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผลงาน หรือชิ้นงานที่เกิดจาก การแบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์กับผู้อื่น</li> </ul>
5) ครูสามารถวางแผนและ ปฏิบัติงานการพัฒนาตนเอง ทางวิชาการ และการพัฒนา งานวิจัยในบริบทที่ครูและ บุคลากรทางการศึกษา รับผิดชอบในบริบทการ จัดการเรียนรู้ การยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและ การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ของนักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประเมินผลงานวิจัย</li> <li>- การประเมินผลงานการนำเสนอ ประเด็นข้อมูลในการรายงาน ตามที่กำหนด</li> <li>- การตรวจผลงานทางวิชาการ และการประเมินคุณภาพความ ถูกต้องของงานที่เกิดจากการ แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ กับผู้อื่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แบบประเมินผลงานวิจัย</li> <li>- แบบประเมินคุณภาพผล การนำเสนองานตามที่กำหนด</li> <li>- แบบประเมินผลงานทาง วิชาการ</li> </ul>

ข้อมูลวิทยากรหลักสูตร “การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อน  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา”

วิทยากรคนที่ 1

ชื่อ - สกุล ดร.นิธิวัฒน์ อินทสิทธิ์

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ประวัติการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
รัฐศาสตรบัณฑิต (ร.บ.) สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และนิติศาสตรบัณฑิต (น.บ.)  
สาขานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาการวัดและประเมินผล  
การศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

- ระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุขฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง และการศึกษาดุขฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

วิทยากรคนที่ 2

ชื่อ - สกุล นายพลพิพัฒน์ วัฒนเศรษฐานุกุล

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะ ศึกษานิเทศชำนาญการพิเศษ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ประวัติการศึกษา

- ระดับปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 1 วิชาเอกฟิสิกส์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และได้รับทุนจากโครงการส่งเสริมการผลิตครูที่มีความสามารถพิเศษ  
ทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (สควค.) จาก สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
(สสวท.)

- ระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สำหรับ CEOs มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
และศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยกรุงเทพบุรี

- หลักสูตรพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาสมอง หลักสูตร TIME LINE THERAPY และ  
NEURO LINGUISTIC PROGRAMMING จากสถาบัน THE AMERICAN BOARD OF NLP  
สหรัฐอเมริกา และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สาขาฟิสิกส์ หลักสูตร  
Envisioning Physics Education for the 21st Century จาก Nanyang Technological  
University สาธารณรัฐสิงคโปร์





โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2  
กระทรวงศึกษาธิการ

ภาคผนวก ง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ





















ตารางที่ ง-1 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	1	1	1.00
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง	1	1	1	1	1	1	1	1.00

จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

ตารางที่ ง-2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	.391	.980
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม	.342	.980
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	.366	.980
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ	.294	.980
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ	.250	.980
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.118	.980
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	.284	.980
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน	.227	.980
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบต่องานคุณภาพการศึกษา	.101	.980
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	.304	.980
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	.336	.980
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	.409	.980
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	.288	.980
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดันการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	.275	.980

ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน	.080	.980
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา	.379	.980
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านวิชาการ	.270	.980
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่กดดันได้	.453	.980
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	.030	.980
20. ผู้บริหารสามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้	.079	.980
<b>คุณภาพครู</b>		
21. ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม	.278	.980
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความยืดหยุ่น	.383	.980
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	.022	.980
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพผู้เรียนและความแตกต่างระหว่างบุคคล	.461	.980
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น	.826	.979
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน	.931	.979

ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน	.551	.980
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้	.287	.980
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลาย ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	.173	.980
30. ครูใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	.886	.979
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	.764	.979
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	.881	.979
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	.826	.979
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	.871	.979
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน	.780	.979
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>		
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	.302	.980
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์	.814	.979
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	.807	.979

ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานของแต่ละฝ่าย	.931	.979
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ	.795	.979
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์	.753	.979
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	.749	.979
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี	.886	.979
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	.875	.979
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำแผน	.873	.979
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2	.739	.979
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	.856	.979
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	.780	.979
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับงบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.786	.979
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	.920	.979



ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน	.889	.979
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>		
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น	.762	.979
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	.821	.979
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์ให้ นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ	.755	.979
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ	.872	.979
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้านที่ เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น	.807	.979
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน	.723	.979
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา	.867	.979
<b>คุณภาพนักเรียน</b>		
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม	.866	.979
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดี เยี่ยม	.906	.979
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและ ภาษาอังกฤษ	.845	.979

ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ	.518	.980
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์	.920	.979
64. โรงเรียนมีผลการเปรียบเทียบผลการสอบเข้าศึกษาต่อระดับ ทุกปีการศึกษา	.829	.979
<b>การบริหารจัดการ</b>		
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกับ โรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน	.830	.979
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริม ศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล	.704	.979
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	.875	.979
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน	.797	.979
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ	.751	.979
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ	.847	.979
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจ ด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน	.869	.979
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>		
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ	.797	.979
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	.843	.979

ตารางที่ ง-2 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	.843	.979
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	.225	.980
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	.306	.980
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงาน	.283	.980
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน	.110	.980
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	.214	.980
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	.178	.980
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง	.056	.980
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>		<b>0.980</b>

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.980























จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

**ตารางที่ ง-4** ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา  
ในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	.489	.934
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม	.449	.934
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย	.349	.935
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ	.272	.935
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ	.432	.934
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.428	.934
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	.321	.935
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน	.347	.935
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบต่องานคุณภาพการศึกษา	.378	.935
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศ การปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล	.402	.934
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ	.364	.935

ตารางที่ ง-4 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์	.294	.935
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ	.349	.935
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดัน การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้	.521	.934
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ยั่งยืน	.451	.934
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนา การศึกษา	.596	.933
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านวิชาการ	.523	.934
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ใน สถานการณ์ที่กดดันได้	.427	.934
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	.391	.934
20. ผู้บริหารสามารถจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้	.525	.934
<b>คุณภาพครู</b>		
21. ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม	.480	.934
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ชัดเจน มีความยืดหยุ่น	.124	.936
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตร และความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น	.507	.934
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพผู้เรียนยึด ความแตกต่างระหว่างบุคคล	.471	.934

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับ หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น	.479	.934
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรแกนกลาง และ หลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน	.333	.935
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน	.384	.935
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ ความสำเร็จได้	.260	.935
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลาย ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	.490	.934
30. ครูใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อพัฒนา คุณภาพผู้เรียน	.336	.935
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้น ความเป็นเลิศ	.450	.934
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	.449	.934
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการ จัดกิจกรรมการเรียนการสอน	.261	.935
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ	.302	.935
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่ เป็นจุดเน้นของโรงเรียน	.549	.934



ตารางที่ ง-4 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>		
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย	.503	.934
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตาม กลยุทธ์	.507	.934
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	.390	.935
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานของ แต่ละฝ่าย	.338	.935
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ	.322	.935
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์	.345	.935
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	.544	.934
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี	.313	.935
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง	.345	.935
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมา สังเคราะห์สู่การจัดทำแผน	.493	.934
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานครเขต 2	.385	.935
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	.453	.934
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ	.425	.934

ตารางที่ ง-4 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับงบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.610	.933
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	.476	.934
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน	.373	.935
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>		
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น	.530	.934
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ	.452	.934
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์ให้ นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ	.269	.935
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ	.367	.935
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้านที่ เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น	.377	.935
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน	.400	.934
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา	.445	.934

ตารางที่ ง-4 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>คุณภาพนักเรียน</b>		
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม	.371	.935
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม	.348	.935
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ	.429	.934
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ	.222	.935
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์	.499	.934
64. โรงเรียนมีผลการเปรียบเทียบผลการสอบเข้าศึกษาต่อระดับทุกปีการศึกษา	.305	.935
<b>การบริหารจัดการ</b>		
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกับโรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน	.344	.935
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล	.346	.935
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	.369	.935
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน	.455	.934
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ	.305	.935
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ	.263	.935

ตารางที่ ง-4 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน	.185	.935
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>		
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	.311	.935
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	.160	.936
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	.165	.935
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรโดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน	.126	.936
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญในการทำงาน	.161	.936
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน	.156	.936
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน	.054	.936
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	.439	.934
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อปรับปรุง	.204	.935
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>	<b>0.935</b>	

จากตาราง พบว่า แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.935





ตารางที่ ง-6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
2.3 IDEAL Teachers : ครูที่ เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มี สมรรถนะครอบคลุมความเป็นเลิศ ตามกลุ่มสาระ	1	1	1	1	1	0	1	0.86
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์และมี ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มี ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	1	1	1	1.00
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>								
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้าง ความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และ นักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอก จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธกิจของ โรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการ สถานศึกษาและนักเรียนทุกคนรับทราบ และเข้าใจร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ ระบบการเทียบเคียงกับมาตรฐาน สถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนด เป้าหมายในการดำเนินการ	1	1	1	1	1	0	1	0.86













ตารางที่ ง-6 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์ความรู้อย่างเป็นระบบและเป็น หมวดหมู่	1	1	1	1	1	1	1	1.00
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้วิชาชีพ	1	1	1	1	1	1	1	1.00
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่ง พัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	1	1	1	1.00
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับ บุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.00

จากตารางผลการตรวจสอบความเหมาะสมในด้านเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมิน  
ความสมเหตุ สมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบ  
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์  
(Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86 – 1.00

ตารางที่ ง-7 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี  
ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. การกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารสถานศึกษาโดย เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)	.519	.937
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ		
2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน	.569	.936
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทัน การเปลี่ยนแปลง	.472	.937
2.3 IDEAL Teachers : ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มีสมรรถนะครอบคลุมความเป็นเลิศตามกลุ่มสาระ	.241	.939
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และ มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21	.444	.937
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>		
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน	.585	.936

ตารางที่ ง-7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอกรุดมุงหมาย เป้าประสงค์ตามพันธกิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน	.371	.938
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการเทียบเคียงกับมาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ	.488	.937
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เป็นต้น	.623	.936
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้บุคลากรร่วมวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์	.556	.936
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ	.268	.938
9. จัดระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและให้มีการรายงานผลเป็นระยะ	.385	.938
<b>ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>		
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน	.651	.936
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย	.492	.937

ตารางที่ ง-7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
12. จัดกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงาน การชี้แนะการสะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำ และศึกษาดูงาน ฯลฯ	.558	.936
13. จัดกระบวนการส่งเสริมสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิคการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	.700	.935
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	.607	.936
15. จัดกระบวนการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธีปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	.444	.937
16. จัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา	.527	.936
17. สร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา	.675	.935
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>		
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่	.635	.936



ตารางที่ ง-7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
19. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและประสบผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก	.187	.939
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร	.636	.935
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานและการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ	.681	.935
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน	.488	.937
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	.543	.936
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมุ่งพิจารณาเน้นการเปลี่ยนแปลง	.285	.939
25. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	.566	.936
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	.476	.937
27. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	.453	.937
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	.672	.935

ตารางที่ ง-7 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ชั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>		
29. สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรีกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก	.521	.937
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จและการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี	.454	.937
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	.229	.939
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	.632	.935
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่	.589	.936
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ	.663	.935
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	.676	.935
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน	.515	.937
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>	<b>0.938</b>	

จากตารางการประเมินความเหมาะสมของแบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎีความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.938

ตารางที่ ง-8 ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติ ในสถานศึกษา

รายการประเมินหลักสูตร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเหมาะสม
1. หลักการและเหตุผล	4.43	0.378	ดี
2. วัตถุประสงค์	4.57	0.535	ดีมาก
3. เป้าหมายของหลักสูตร	4.43	0.535	ดี
4. เนื้อหาและสาระสำคัญ			
4.1 หน่วยที่ 1 การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้	4.43	0.535	ดี
4.2 หน่วยที่ 2 การออกแบบการเรียนรู้	4.71	0.488	ดีมาก
4.3 หน่วยที่ 3 การจัดการเรียนรู้	4.86	0.378	ดีมาก
4.4 หน่วยที่ 4 การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้	4.57	0.535	ดีมาก
4.5 หน่วยที่ 5 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้	4.43	0.535	ดี
4.6 หน่วยที่ 6 การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้	4.57	0.535	ดีมาก
5. วิธีการพัฒนา			
5.1 การพัฒนาตนเอง	4.71	0.488	ดีมาก
5.2 การฝึกอบรมและสัมมนา			
1) ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม	4.57	0.535	ดีมาก
2) ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์	4.29	0.756	ดี
3) ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้	4.14	0.378	ดี
4) สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้	4.57	0.535	ดีมาก
5) ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด	4.00	0.000	ดี
6) แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ	4.57	0.787	ดีมาก
7) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม	4.71	0.756	ดีมาก



ตารางที่ ง-9 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
4. มีทักษะในการสร้าง/พัฒนา หลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและ ท้องถิ่น	-1	1	1	1	1	1	1	0.71
<b>ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้</b>								
6. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนด จุดประสงค์ให้สอดคล้องกับความคิด รวบยอด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
7. มีทักษะเกี่ยวกับการออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความ ต้องการของผู้เรียนและชุมชน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
8. มีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
9. มีทักษะเกี่ยวกับการเขียน แผนการจัดการเรียนรู้ได้ถูกแบบ ตามที่โรงเรียนกำหนด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
10. มีทักษะในการจัดทำแผนย่อยเพื่อ การสอนลงรายละเอียดได้ลึกซึ้ง	1	1	1	1	1	1	1	1.00
<b>ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้</b>								









ตารางที่ ง-9 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
33. มีทักษะในการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน เพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
34. มีทักษะในการรวบรวม จำแนก และจัดกลุ่มของสภาพปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหา เพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	1	1	1	1	1	1	1	1.00
35. มีทักษะในการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
36. มีทักษะในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
37. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.00

จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

**ตารางที่ ง-10** ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้  
ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียน

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>		
1. มีทักษะในการวิเคราะห์หลักสูตร	.149	.856
2. มีทักษะปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร	.367	.852
3. มีทักษะในการประเมินหลักสูตร	.048	.857
4. มีทักษะในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น	.190	.856
5. มีทักษะในการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัดในแต่ละชั้นปี	.310	.854
<b>ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้</b>		
6. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์ให้สอดคล้องกับ ความคิดรวบยอด	.095	.858
7. มีทักษะเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้อย่าง หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความต้องการของ ผู้เรียนและชุมชน	.270	.854
8. มีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็น ระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน	.231	.855
9. มีทักษะเกี่ยวกับการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ถูกแบบ ตามที่โรงเรียนกำหนด	.338	.853
10. มีทักษะในการจัดทำแผนย่อยเพื่อการสอนลงรายละเอียดได้ ลึกซึ้ง	.240	.855
<b>ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้</b>		

ตารางที่ ง-10 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
11. มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน สถานการณ์ที่พร้อมจะสอน เหมาะสมกับเวลา มีเทคนิคน่าสนใจและเลือกวิธีสอนและกิจกรรม ได้เหมาะสมกับจุดประสงค์	.396	.851
12. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแผนการ สอนที่กำหนด	.389	.851
13. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดของ ผู้เรียน	.048	.857
14. มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน	.258	.857
15. มีทักษะในการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน	.802	.840
16. มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	.504	.849
17. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริม คุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน	.110	.861
18. มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน เรียนรู้อย่างมีความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ	.757	.844
19. มีทักษะการจัดการชั้นเรียน	.645	.845
20. มีทักษะในรายวิชาที่ทำการสอน	.046	.858
21. มีทักษะในการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชน ในการจัดการเรียนรู้	.449	.850
<b>ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้</b>		
22. มีทักษะเกี่ยวกับใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการ เรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้	.316	.853

ตารางที่ ง-10 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
23. มีทักษะในการเลือกใช้ออกแบบ สร้างและปรับปรุงนวัตกรรม เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี	.190	.855
24. มีทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียน เกิดการเรียนรู้ที่ดี	.659	.844
25. มีทักษะในการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน	.779	.844
<b>ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล</b>		
26. มีทักษะในการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์	.434	.850
27. มีทักษะในการและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง	.263	.854
28. มีทักษะในการวัดและประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหากิจกรรม การเรียนรู้และผู้เรียน	.286	.854
29. มีทักษะในการสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้ อย่างถูกต้องเหมาะสม	.455	.850
30. มีทักษะในการนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการ พัฒนาการจัดการเรียนรู้	.228	.857
<b>ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา</b>		
31. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียน	.193	.855
32. มีทักษะในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน	.295	.854
33. มีทักษะในการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้น ในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน	.245	.855

ตารางที่ ง-10 (ต่อ)

รายการประเมิน	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
34. มีทักษะในการรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้	.369	.852
35. มีทักษะในการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน	.093	.857
36. มีทักษะในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน	.659	.844
37. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่นๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน	.779	.844
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>		<b>0.856</b>

จากตาราง พบว่า แบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในการขับเคลื่อนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.856















จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

**ตารางที่ ง-12** ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษา น้อมเกล้า

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านพุทธิพิสัย</b>		
1. นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ที่สามารถค้นหาคำตอบด้วยตนเอง	.559	.919
2. นักเรียนสามารถค้นคว้ารวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง	.423	.921
3. นักเรียนตรวจสอบการบ้านที่ได้รับมอบหมายเพื่อทบทวนเนื้อหาที่เรียนได้	.394	.921
4. นักเรียนสามารถนำข้อมูลหรือความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ อธิบาย และประยุกต์ให้เหมาะสมกับโจทย์ปัญหา พร้อมสรุปเป็นแนวคิดหรือหลักการทั่วไปได้	.437	.921
5. นักเรียนสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	.533	.920
6. นักเรียนสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นักเรียนเรียนกับประสบการณ์เดิมของนักเรียน	.654	.918
7. นักเรียนพยายามที่จะหาวิธีนำสิ่งที่นักเรียนเรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน	.414	.921
8. นักเรียนพยายามที่จะหาความสัมพันธ์ของแก่นเนื้อหาที่สำคัญในสิ่งที่เรียน	.492	.920

ตารางที่ ง-12 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. นักเรียนสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญหรือไม่สำคัญได้ขณะที่จดคำบรรยาย	.432	.921
10. นักเรียนพยายามใช้วิธีการสรุปใจความสำคัญให้ได้ขณะที่ฟังคำบรรยาย	.415	.921
11. นักเรียนสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนและมีวิธีคิดหรือมีวิธีการเป็นของตนเอง	.369	.921
12. นักเรียนสามารถนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนใหม่เพื่อจะช่วยให้จำได้ง่ายขึ้น	.326	.922
13. นักเรียนสามารถทดสอบตนเองเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนเข้าใจเนื้อหาในสิ่งที่นักเรียนกำลังเรียน	.323	.922
14. นักเรียนสามารถแก้คำถามที่อาจจะออกข้อสอบขณะทบทวนบทเรียนได้	.604	.919
15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาเป็นไปตามความคาดหวังของนักเรียน	.576	.919
<b>ด้านจิตพิสัย</b>		
1. นักเรียนพยายามคิดอย่างละเอียดถึงหัวข้อที่เรียน ว่านักเรียนควรได้เรียนรู้อะไรจากบทเรียนมากกว่าการอ่านผ่าน ๆ	.674	.918
2. การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดและสร้างสรรค์อย่างอิสระ (Independent Thinking)	.583	.919
3. นักเรียนสามารถค้นคว้าด้วยตนเองและฝึกปฏิบัติให้ผลดีกว่าฟังบรรยายและปฏิบัติตาม (Independent Study)	.398	.921

ตารางที่ ง-12 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดระบบการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้โดยมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ในรูปแบบของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน	.550	.919
5. นักเรียนได้เรียนรู้ความมีวินัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	.579	.919
6. นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ	.562	.919
7. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้ตามกรอบระยะเวลาและสามารถปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง	.284	.922
8. นักเรียนมีความเอาใจใส่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	.651	.918
9. นักเรียนทบทวนบทเรียนก่อนเรียนครั้งต่อไปและอ่านหนังสือที่ได้รับมอบหมายในวิชาต่าง ๆ	.555	.919
10. นักเรียนใช้เวลาเรียนในระหว่างวันอย่างมีประสิทธิภาพ	.490	.920
11. นักเรียนมีความพร้อมในการปรับตัวและใฝ่เรียนรู้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา	.425	.921
12. นักเรียนมีการวางมาตรฐานทางการเรียนสำหรับตนเองค่อนข้างสูง	.344	.922
<b>ด้านทักษะพิสัย</b>		
1. นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนด้วย	.608	.919
2. นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การให้เหตุผล และนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้	.461	.920

ตารางที่ ง-12 (ต่อ)

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
3. นักเรียนสามารถทำงานและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.448	.921
4. นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้เดิมกับข้อมูลใหม่ สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชาในการสร้างความรู้ใหม่ บูรณาการระหว่างบทเรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้	.547	.919
5. นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่เชิงวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณได้	.356	.921
6. นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเนื้อหาวิชาได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ	.327	.922
7. นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสืบค้นข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์	.168	.923
8. นักเรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ได้	.535	.919
9. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง คล่องแคล่วเป็นไปอย่างธรรมชาติ	.467	.920
10. นักเรียนมีทักษะการทำงาน ทักษะทางอาชีพที่หลากหลายที่สามารถปฏิบัติได้ตามความถนัด และศักยภาพของตนเอง	.493	.920
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>		<b>.922</b>

จากตาราง พบว่า แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัย ของนักเรียนโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.922













ตารางที่ ง-13 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
27. สะท้อนผลการดำเนินงานตาม ผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตาม เป้าหมายที่กำหนด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
<b>ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>								
29. สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ ร่วมกัน เช่น ปรึกษาระหว่างการ ทำงานและสนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงาน ภายนอก	1	1	1	1	1	1	1	1.00
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จ และการ นำเสนอวิธีปฏิบัติดี	1	1	1	1	1	1	1	1.00
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนที่ ประสบความสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	1	1.00
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	1	1	1	1	1	1	1	1.00
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์ความรู้อย่างเป็นระบบและเป็น หมวดหมู่	1	1	1	1	1	1	-1	0.71

ตารางที่ ง-13 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชน แห่งการเรียนรู้วิชาชีพ	1	1	1	1	1	1	1	1.00
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่ง พัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	1	1	1	1	1	1	1	1.00
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับ บุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึง เพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน	1	1	1	1	1	1	1	1.00

จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความพึงพอใจ  
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
จุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.71-1.00

ตารางที่ ง-14 ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบ  
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. การกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารสถานศึกษาโดย เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)	.339	.937

ตารางที่ ง-14 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	.253	.937
2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อน คุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน	.504	.935
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทัน การเปลี่ยนแปลง	.260	.937
2.3 IDEAL Teachers : ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มี สมรรถนะครอบคลุมความเป็นเลิศตามกลุ่มสาระการเรียนรู้	.376	.936
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นใน ศตวรรษที่ 21	.352	.937
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>		
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน	.271	.937
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอจุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตามพันธ กิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและ นักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน	.428	.936
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการเทียบเคียงกับมาตรฐาน สถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ	.342	.936
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เป็นต้น	.554	.935
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้บุคลากรร่วมวางแผน แสดงความ คิดเห็น ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลโดย ใช้ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญในการบริหารให้บรรลุ วัตถุประสงค์	.247	.937

ตารางที่ ง-14 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร	.427	.936
9. จัดระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและให้มีการรายงานผลเป็นระยะ	.611	.934
<b>ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>		
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน	.542	.935
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงาน และมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย	.625	.934
12. จัดกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงาน การชี้แนะการสะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำและศึกษาดูงาน ฯลฯ	.684	.934
13. จัดกระบวนการส่งเสริมสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิคการสอน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	.656	.934
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	.385	.936
15. จัดกระบวนการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธีปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้	.573	.935
16. จัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา	.629	.934
17. สร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อร่วมกำหนดทิศทางการพัฒนา	.451	.936



ตารางที่ ง-14 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>		
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่	.211	.938
19. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและประสบความสำเร็จในการทำงานเชิงรุก	.727	.933
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร	.693	.933
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานและการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ	.521	.935
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน	.487	.935
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	.516	.935
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมุ่งพิจารณาเน้นการเปลี่ยนแปลง	.753	.933
25. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	.562	.935
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	.682	.934
27. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด	.638	.934
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	.617	.934

ตารางที่ ง-14 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ชั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>		
29. สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรึกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก	.490	.936
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จและการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี	.555	.935
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ	.538	.935
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	.482	.935
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่	.547	.935
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ	.676	.934
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	.523	.935
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน	.388	.936
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>		<b>0.937</b>

จากตาราง พบว่า แบบประเมินความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.937















## ตารางที่ ง-15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	
10. ท่านเห็นว่าการดำเนินการในครั้ง นี้มีความคุ้มค่าต่อการดำเนินงานมาก น้อยเพียงใด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
<b>ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน</b>								
1. การดำเนินงานตามรูปแบบการ บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในครั้งนี้อย่างไรช่วยทำให้ครู บุคลากรทางการ ศึกษามีศักยภาพ นักเรียนมี ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และ ความสามารถในด้านอื่น ๆ เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
2. ครู บุคลากรทางการศึกษาและ นักเรียนมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของ องค์ประกอบครบถ้วนมากน้อย เพียงใด	1	1	1	1	1	1	1	1.00
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามี ความสามารถครอบคลุมด้าน 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน	1	1	1	1	1	1	0	0.86

ตารางที่ ง-15 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ							IOC
	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	คนที่	
	1	2	3	4	5	6	7	
4) พฤติกรรมการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น								
4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ	1	1	1	1	1	1	1	1.00
5. การพัฒนารูปแบบมีระบบ และกลไกในการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและเครื่องมือที่ใช้น่าเชื่อถือตรวจสอบได้	1	1	1	1	1	1	1	1.00
6. การดำเนินงานในครั้งนี้ส่งผลให้นักเรียนมีพัฒนาการครอบคลุมทุกด้านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	1	1	1	1	1	1	1	1.00

จากตารางผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความกับจุดประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) อยู่ระหว่าง 0.86-1.00

ตารางที่ ง-16 ผลการประเมินค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบ  
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</b>		
1. ท่านเห็นว่าหลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการในครั้ง นี้ คือ มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบให้มีความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมเพียงใด	.540	.855
2. ท่านเห็นว่าวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมเพียงใด	.354	.861
3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบเชิงกระบวนการภายใต้หลักการบริหารที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย	.250	.864
2) ขั้นตอนการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครูบุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตาม	.367	.860
3) ขั้นตอนการยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding)	.164	.866

ตารางที่ ง-16 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4) ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารโดยทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม สอดคล้องสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด	.355	.860
4. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนจากทุกฝ่ายในการดำเนินการช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด	.449	.858
5. ท่านเห็นว่า การให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการจัดการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด	.286	.862
6. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการร่วมคิดโดยการประชุมระดมความคิดในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความเหมาะสมเพียงใด	.721	.851
7. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการทำงานเป็นทีมโดยกระจายอำนาจให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการมีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไขพัฒนางานได้มากน้อยเพียงใด	.450	.858
8. ท่านเห็นว่าขั้นการประเมินผลทั้งการประเมินทั้งก่อนการดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการช่วยให้การสรุปผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนเป็นระบบมากน้อยเพียงใด	.706	.850

ตารางที่ ง-16 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
9. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ (Deming Model) และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและมีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	.405	.859
10. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มากน้อยเพียงใด	.482	.857
<b>ด้านความคุ้มค่าของการดำเนินงาน</b>		
1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	.749	.850
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน และมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	.553	.855
3. ฝ่ายบริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	.649	.853

ตารางที่ ง-16 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
4. ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผล การดำเนินงานและสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด	.450	.858
5. คณะครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนให้การสนับสนุน การดำเนินงานตามรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด	.722	.850
6. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน อย่างเพียงพอ	.359	.860
7. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใด	.496	.856
8. สถานศึกษามีระบบข้อมูล สื่อ เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ต่อการ ดำเนินงานตามรูปแบบฯที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด	.060	.869
9. การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำ รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ สู่การปฏิบัติ	.235	.863
10. ท่านเห็นว่าการดำเนินการในครั้งนี้นี้มีความคุ้มค่าต่อ การดำเนินงานมากน้อยเพียงใด	.393	.859
<b>ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน</b>		
1. การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น เลิศ ในครั้งนี้ช่วยให้ครู บุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพ นักเรียน มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และความสามารถในด้านอื่น ๆ เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	.373	.860

ตารางที่ ง-16 (ต่อ)

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2. ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบครบถ้วนมากน้อย เพียงใด	.370	.860
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถครอบคลุมด้าน 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) พฤติกรรมการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น	.337	.861
4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ ขั้นตอนการกำหนด รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ	.113	.866
5. การพัฒนารูปแบบมีระบบ และกลไกในการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่ ชัดเจนและเครื่องมือที่ใช้น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้	.123	.867
6. การดำเนินงานในครั้งนี้นำผลให้นักเรียนมีพัฒนาการครอบคลุม ทุกด้านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น	.044	.869
<b>ความเชื่อมั่น (Reliability)</b>		<b>0.864</b>

จากตาราง พบว่า แบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็น  
เลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach) เท่ากับ 0.864

ตารางที่ ง-17 ผลการประเมินความเหมาะสมของแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร  
สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รายการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหาร สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ ความเหมาะสม
1. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของ โรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ	4.86	0.38	มากที่สุด
2. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับรางวัล ระดับชาติและนานาชาติ	4.43	0.79	4.43
3. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัล ระดับชาติและนานาชาติ	4.71	0.49	4.71
4. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของ นักเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ	4.29	0.49	4.29
5. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้านการ พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่ได้รับรางวัล ระดับชาติและนานาชาติ	5.00	0.00	5.00
6. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้าน คุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะและมีสำนึกความเป็นไทย	4.57	0.53	4.57
7. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์การ พัฒนานวัตกรรม หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.29	0.49	4.29
8. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้าน สุขภาพกายและสุนทรียภาพ	4.29	0.49	4.29
9. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้าน ต่างๆ ที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ	4.43	0.53	4.43
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.54</b>	<b>0.47</b>	<b>ดีมาก</b>

จากตารางผลการประเมินความเหมาะสมของแบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบ  
การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.54,  
SD = 0.47)



ภาคผนวก จ  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ**  
**โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ศึกษาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการใช้งานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

3. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายประภาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. ตำแหน่ง**

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูวิชาการ

ครู

**3. ระดับการศึกษา**

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

**4. อายุ**

ต่ำกว่า 31 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปี ขึ้นไป

**5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน**

ต่ำกว่า 6 ปี

6 - 10 ปี

11 - 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับมากที่สุด  
 ระดับ 4 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับมาก  
 ระดับ 3 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับปานกลาง  
 ระดับ 2 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับน้อย  
 ระดับ 1 หมายถึง มีความคิดเห็นว่าจะส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับน้อยที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม					
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้าง สัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย					
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ					
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและ ชุมชน					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบงานคุณภาพการศึกษา					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศ การปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล					
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ					
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
<b>สู่ความเป็นเลิศ</b>					
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดันการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา					
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะด้านวิชาการ					
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในสถานการณ์ที่กดดันได้					
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
20. ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้					
<b>คุณภาพครู</b>					
21. ครูมีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม					
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความยืดหยุ่น					
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น					
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพผู้เรียนและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น					
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรแกนกลาง และหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน					
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
<b>สู่ความเป็นเลิศ</b>					
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
30. ครูใช้ภูมิปัญญา และแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน					
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>					
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย					
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์					
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานของแต่ละฝ่าย					
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ					
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์					
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์					
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี					
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
<b>สู่ความเป็นเลิศ</b>					
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำแผน					
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้องกับกลยุทธ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2					
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ					
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับงบประมาณและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน					
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>					
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียนอื่น					
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็วมีประสิทธิภาพ					
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่างสม่ำเสมอ					
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ					
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้านที่เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น					
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน					
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครองสมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
<b>คุณภาพนักเรียน</b>					
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม					
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม					
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ					
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ					
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์					
64. โรงเรียนมีผลการเปรียบเทียบผลการสอบเข้าศึกษาต่อระดับทุกปีการศึกษา					
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกับโรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน					
<b>การบริหารจัดการ</b>					
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล					
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน					
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ					
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ					
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน					
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>					
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					



ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา	ระดับความสำเร็จ				
	5	4	3	2	1
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตามวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร โดยการพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน					
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญ ในการทำงาน					
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน					
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากรอย่างชัดเจน					
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัด ที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ					
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อ ปรับปรุง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

## แบบสอบถาม

เรื่อง สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 2

.....

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ซึ่งอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปใช้ศึกษาการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

3. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการเขียนข้อเสนอแนะไว้ท้ายข้อความนั้น ๆ

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายประภาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. ตำแหน่ง**

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูวิชาการ

ครู

**3. ระดับการศึกษา**

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

**4. อายุ**

ต่ำกว่า 31 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปี ขึ้นไป

**5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน**

ต่ำกว่า 6 ปี

6 - 10 ปี

11 - 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติและบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของโลกและสังคม					
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสร้าง สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อนักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย					
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณวิชาชีพ					
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำมืออาชีพ					
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
7. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับงานวิชาการและ การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบต่องานคุณภาพการศึกษา					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างและส่งเสริมบรรยากาศการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาล					
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ					
12. ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์					
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำทางวิชาการ					
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดนโยบายและผลักดันการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา					
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะด้านวิชาการ					
18. ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในสถานการณ์ที่กดดันได้					
19. ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ					
20. ผู้บริหารสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้					
<b>คุณภาพครู</b>					
21. ครูมีความรับผิดชอบต่อ มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม					
22. ครูมีแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ชัดเจน มีความยืดหยุ่น					
23. ครูจัดกระบวนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น					
24. ครูจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงศักยภาพผู้เรียน ยืดความแตกต่างระหว่างบุคคล					

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
25. ครูมีคุณภาพสามารถจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น					
26. ครูมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
27. ครูมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน					
28. ครูมีความรู้ความสามารถและมีเทคนิค วิธีการ นำพาเด็กสู่ความสำเร็จได้					
29. ครูใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ทันสมัย หลากหลายที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
30. ครูใช้ภูมิปัญญาและแหล่งเรียนรู้จากท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
31. ครูตระหนักเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
32. ครูสนับสนุนให้ผู้ปกครองและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน					
33. ครูมีระบบการคัดเลือกสื่อที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
34. ครูมีเทคนิคการวัดผลประเมินผลนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ					
35. ครูมีความสามารถในการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นเลิศที่เป็นจุดเน้นของโรงเรียน					
<b>การวางแผนกลยุทธ์</b>					
36. โรงเรียนมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย					
37. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติตามกลยุทธ์					
38. โรงเรียนมีการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
39. โรงเรียนมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานของแต่ละฝ่าย					

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
40. โรงเรียนจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนา คุณภาพการศึกษาและงบประมาณและแผนปฏิบัติการ					
41. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณการ					
42. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์					
43. โรงเรียนมีการวางแผนคุณภาพการศึกษาที่ดี					
44. โรงเรียนมีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง					
45. โรงเรียนมีการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหาต่าง ๆ เพื่อ นำมาสังเคราะห์สู่การจัดทำแผน					
46. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด					
47. โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
48. โรงเรียนปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยอยู่ เสมอ					
49. โรงเรียนมีแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับงบประมาณ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
50. โรงเรียนมีนโยบายตอบสนองความต้องการของชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
51. โรงเรียนมีการจัดทำข้อตกลงเพื่อให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนได้รับรู้ถึงเป้าหมายในการดำเนินงานของโรงเรียน					
<b>เครือข่ายความร่วมมือ</b>					
52. โรงเรียนมีการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับ โรงเรียนอื่น					
53. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ					
54. โรงเรียนพัฒนาระบบสารสนเทศ มีการประชาสัมพันธ์ ให้นักเรียนผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบอย่าง สม่ำเสมอ					

สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
55. โรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพโดยมีการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ					
56. โรงเรียนมีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศครอบคลุมทุกด้านที่เชื่อมโยงแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น					
57. โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากทุกภาคส่วน					
58. โรงเรียนมีการแสวงหาความร่วมมือกับเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมชมรมเพื่อสนับสนุนการศึกษา					
<b>คุณภาพนักเรียน</b>					
59. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดีเยี่ยม					
60. นักเรียนมีผลการประเมินสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับดีเยี่ยม					
61. นักเรียนสามารถใช้ภาษาสื่อสารได้ดีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ					
62. นักเรียนมีผลการทดสอบคุณภาพระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) สูงกว่าระดับประเทศ					
63. นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานของตนเองได้อย่างสร้างสรรค์					
64. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการสอบเข้าศึกษาต่อทุกปีการศึกษา					
65. โรงเรียนมีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนกับโรงเรียนในสังกัดหรือในเขตบริการเดียวกัน					
<b>การบริหารจัดการ</b>					
66. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้นเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล					
67. โรงเรียนจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ					
68. โรงเรียนแสวงหาความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการส่งเสริมความเป็นเลิศของผู้เรียน					
69. โรงเรียนมีการจัดสรรหาครูผู้สอนที่เก่งและมีคุณภาพ					



สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
70. โรงเรียนมีความสามารถจัดหลักสูตรสู่ความเป็นเลิศ					
71. โรงเรียนมีการสำรวจความต้องการเพื่อสร้างแรงจูงใจ ด้านความเป็นเลิศให้กับนักเรียน					
<b>การบริหารและพัฒนาบุคลากร</b>					
72. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
73. โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
74. โรงเรียนส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติตาม วัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ					
75. โรงเรียนเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรโดย การพัฒนาตามความสามารถและศักยภาพของแต่ละคน					
76. พัฒนาและฝึกอบรมครูและบุคลากรให้มีความชำนาญ ในการทำงาน					
77. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนาและศึกษาดูงาน					
78. กำหนดตัวชี้วัดการบรรลุเป้าหมายและผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างชัดเจน					
79. วัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตาม ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ					
80. นำผลจากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้แจ้งให้บุคลากรทราบเพื่อ ปรับปรุง					

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

1) ควรมีแนวทางในการพัฒนาและบริหารอย่างไร

.....

.....

.....

.....

2) การเตรียมความพร้อมเพื่อบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรมีการดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง

แนวทางการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 2

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ ..... สถานที่สัมภาษณ์ .....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....เวลา.....

ส่วนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

1. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ควรมีลักษณะอย่างไร

.....  
.....

2. การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ควรประกอบด้วยปัจจัยอะไรบ้าง

.....  
.....

3. แนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อม  
เกล้า ควรเป็นอย่างไร

.....  
.....

4. การเตรียมความพร้อมเพื่อบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ควรมี  
การดำเนินการอย่างไร

.....  
.....

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

.....  
.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

**แบบประเมินความสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์และ  
ความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

.....

**คำชี้แจง**

1. เครื่องมือฉบับนี้สร้างขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสม ความเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง รูปแบบที่ใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมี 4 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

3. ข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือฉบับนี้ จะนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยไม่เกิดผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน

4. ข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของท่านจะมีประโยชน์อย่างยิ่ง จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้แสดงความคิดเห็นในแต่ละประเด็นให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

5. เครื่องมือฉบับนี้ มีเนื้อหา 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การตรวจสอบความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

















รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ / ผู้ทรงคุณวุฒิ									
	ความถูกต้องสมเหตุสมผลเชิงทฤษฎี					ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้าง ความสำเร็จร่วมกัน										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

















รูปแบบการบริหารสถานศึกษา สู่ความเป็นเลิศ	ความคิดเห็นของผู้มีประสบการณ์ / ผู้ทรงคุณวุฒิ									
	ความเป็นประโยชน์					ความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
36. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้าง ความสำเร็จร่วมกัน										

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้  
และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา**

.....

**คำชี้แจง**

โปรดพิจารณาความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาตามองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่กำหนด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

<b>หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสู่การปฏิบัติในสถานศึกษา</b>	<b>ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร</b>				
	5	4	3	2	1
1. หลักการและเหตุผล					
2. วัตถุประสงค์					
3. เป้าหมายของหลักสูตร					
4. เนื้อหาและสาระสำคัญ					
4.1 หน่วยที่ 1 การเขียนแผนการจัดการเรียนรู้					
4.2 หน่วยที่ 2 การออกแบบการเรียนรู้					
4.3 หน่วยที่ 3 การจัดการเรียนรู้					
4.4 หน่วยที่ 4 การใช้และพัฒนาสื่อ นวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้					
4.5 หน่วยที่ 5 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้					
4.6 หน่วยที่ 6 การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้					
5. วิธีการพัฒนา					
5.1 การพัฒนาตนเอง					
5.2 การฝึกอบรมและสัมมนา					

หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ และแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนรู้การปฏิบัติในสถานศึกษา	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
5.3 ทำแบบทดสอบก่อนการอบรม					
5.4 ศึกษาเนื้อหาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์					
5.5 ศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติมจากใบความรู้					
5.6 สืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้					
5.7 ทำใบงาน/กิจกรรมที่กำหนด					
5.8 แสดงความคิดเห็นตามประเด็นที่สนใจ					
5.9 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการอบรม					
5.10 ทำแบบทดสอบหลังการอบรม					
<b>6. การวัดและประเมินผล</b>					
6.1 การประเมินความรู้ ความเข้าใจ ก่อน-หลัง การอบรม					
6.2 การประเมินความสามารถในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก ของผู้เข้ารับการอบรม					
6.3 การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการอบรม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

แบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
ในการขับเคลื่อนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร  
เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานฉบับนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบประเมินสมรรถนะฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ 1) ด้านการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้ 2) การออกแบบการเรียนรู้ 3) การจัดกระบวนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล และ 6) การวิจัยทางการศึกษา

3. โปรดประเมินรายการคำถามในแต่ละสมรรถนะให้ดีกว่าก่อนที่จะทำการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

4. วิธีการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติงานในแต่ละรายการคำถามของแต่ละสมรรถนะตามสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายประภาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

ชาย

หญิง

**2. ตำแหน่ง**

ครูผู้ช่วย

ครู คศ. 1

ครู คศ. 2

ครู คศ. 3

ครู คศ. 4

ครู คศ. 5

**3. ระดับการศึกษา**

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

**4. อายุ**

ต่ำกว่า 31 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปี ขึ้นไป

**5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน**

ต่ำกว่า 6 ปี

6 – 10 ปี

11 – 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป



## ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**คำชี้แจง :** ให้ท่านพิจารณาสภาพการดำเนินงานในแต่ละประเด็นย่อยในแต่ละสมรรถนะแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องสภาพการปฏิบัติงานในประเด็นย่อยของแต่ละสมรรถนะตามสภาพความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน  
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมการจัดการเรียนการสอน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ความรู้และทักษะในการใช้หลักสูตรเพื่อการจัดการเรียนรู้</b>					
1. มีทักษะในการวิเคราะห์หลักสูตร					
2. มีทักษะปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร					
3. มีทักษะในการประเมินหลักสูตร					
4. มีทักษะในการสร้าง/พัฒนาหลักสูตรกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและท้องถิ่น					
5. มีทักษะในการวิเคราะห์มาตรฐาน/ตัวชี้วัดในแต่ละชั้นปี					
<b>ความรู้และทักษะในการออกแบบการเรียนรู้</b>					
6. มีความรู้เกี่ยวกับการกำหนดจุดประสงค์ให้สอดคล้องกับความคิดรวบยอด					
7. มีทักษะเกี่ยวกับการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายเหมาะสมสอดคล้องกับวัยและความต้องการของผู้เรียนและชุมชน					

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมจัดการเรียน การสอน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
8. มีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยบูรณาการอย่างสอดคล้องเชื่อมโยงกัน					
9. มีทักษะเกี่ยวกับการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ได้ถูกแบบตามที่โรงเรียนกำหนด					
10. มีทักษะในการจัดทำแผนย่อยเพื่อการสอนลงรายละเอียดได้ลึก					
<b>ความรู้และทักษะในการจัดกระบวนการเรียนรู้</b>					
11. มีทักษะในการนำเข้าสู่บทเรียน สถานการณ์ที่พร้อมจะสอนเหมาะสมกับเวลา มีเทคนิคน่าสนใจและเลือกวิธีสอนและกิจกรรมได้เหมาะสมกับจุดประสงค์					
12. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับแผนการสอนที่กำหนด					
13. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความคิดของผู้เรียน					
14. มีทักษะในการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน					
15. มีทักษะในการเลือกใช้ พัฒนาและสร้างสื่ออุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน					
16. มีทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
17. มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง/ส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์และสมรรถนะของผู้เรียน					
18. มีทักษะในการใช้หลักจิตวิทยาในการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยความสุขและพัฒนาเต็มศักยภาพ					
19. มีทักษะการจัดการชั้นเรียน					
20. มีทักษะในรายวิชาที่ทำการสอน					
21. มีทักษะในการใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนในการจัดการเรียนรู้					

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมจัดการเรียน การสอน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ความรู้และทักษะในการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้</b>					
22. มีทักษะเกี่ยวกับใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้อย่างหลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้					
23. มีทักษะในการเลือกใช้ ออกแบบ สร้างและปรับปรุง นวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี					
24. มีทักษะในการพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี					
25. มีทักษะในการแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน					
<b>ความรู้และทักษะในการวัดและประเมินผล</b>					
26. มีทักษะในการวัดและประเมินผลสอดคล้องกับจุดประสงค์					
27. มีทักษะในการและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง					
28. มีทักษะในการวัดและประเมินผลเหมาะสมกับเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้และผู้เรียน					
29. มีทักษะในการสร้างและนำเครื่องมือวัดและประเมินผลไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
30. มีทักษะในการนำผลการประเมินการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้					
<b>ความรู้และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา</b>					
31. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน					
32. มีทักษะในการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน					
33. มีทักษะในการสำรวจปัญหาเกี่ยวกับนักเรียนที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนเพื่อวางแผนการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน					
34. มีทักษะในการรวบรวม จำแนกและจัดกลุ่มของสภาพปัญหา แนวคิดทฤษฎีและวิธีการแก้ปัญหาเพื่อสะดวกต่อการนำไปใช้					

สมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้และพฤติกรรมจัดการเรียน การสอน	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
35. มีทักษะในการประมวลผลหรือสรุปข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาในชั้นเรียนโดยใช้ข้อมูลรอบด้าน					
36. มีทักษะในการวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย อุปสรรคและโอกาสความสำเร็จของการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชั้นเรียน					
37. มีทักษะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทของปัญหาที่คล้ายคลึงกัน					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

**แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียน  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2**

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบใดๆ ในการเรียนในสถานศึกษา จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านพุทธิพิสัย 2) จิตพิสัย 3) ทักษะพิสัย

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

3. โปรดประเมินรายการคำถามในแต่ละพฤติกรรมการเรียนรู้ให้ดีก่อนที่จะทำการประเมิน

4. วิธีการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแต่ละรายการคำถามตามสภาพความเป็นจริง

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายประภาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริง

#### 1. เพศ

ชาย

หญิง

#### 2. ระดับชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 1

มัธยมศึกษาปีที่ 4

มัธยมศึกษาปีที่ 2

มัธยมศึกษาปีที่ 5

มัธยมศึกษาปีที่ 3

มัธยมศึกษาปีที่ 6

### ตอนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

คำชี้แจง : ให้พิจารณาพฤติกรรมการเรียนรู้ในแต่ละประเด็นย่อยแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
พฤติกรรมการเรียนรู้ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมการเรียนรู้				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านพุทธิพิสัย</b>					
1. นักเรียนสามารถคิดวิเคราะห์ที่สามารถค้นหาคำตอบด้วยตนเอง					
2. นักเรียนสามารถค้นคว้ารวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง					
3. นักเรียนตรวจสอบการบ้านที่ได้รับมอบหมายเพื่อทบทวนเนื้อหาที่เรียนได้					
4. นักเรียนสามารถนำข้อมูลหรือความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์อธิบาย และประยุกต์ให้เหมาะสมกับโจทย์ปัญหา พร้อมสรุปเป็นแนวคิดหรือหลักการทั่วไปได้					

รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมการเรียนรู้				
	5	4	3	2	1
5. นักเรียนสามารถเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ โดยเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง					
6. นักเรียนสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่นักเรียนเรียนกับประสบการณ์เดิมของนักเรียน					
7. นักเรียนพยายามที่จะหาวิธีนำสิ่งที่นักเรียนเรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน					
8. นักเรียนพยายามที่จะหาความสัมพันธ์ของแก่นเนื้อหาที่สำคัญในสิ่งที่เรียน					
9. นักเรียนสามารถแยกแยะข้อมูลที่สำคัญหรือไม่สำคัญได้ขณะที่จดคำบรรยาย					
10. นักเรียนพยายามใช้วิธีการสรุปใจความสำคัญให้ได้ขณะที่ฟังคำบรรยาย					
11. นักเรียนสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาที่เรียนและมีวิธีคิดหรือมีวิธีการเป็นของตนเอง					
12. นักเรียนสามารถนำความรู้เดิมมาประยุกต์ใช้กับสิ่งที่เรียนใหม่เพื่อจะช่วยให้จำได้ง่ายขึ้น					
13. นักเรียนสามารถทดสอบตนเองเพื่อให้แน่ใจว่านักเรียนเข้าใจเนื้อหาในสิ่งที่นักเรียนกำลังเรียน					
14. นักเรียนสามารถแก้คำถามที่อาจจะออกข้อสอบขณะทบทวนบทเรียนได้					
15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละรายวิชาเป็นไปตามความคาดหวังของนักเรียน					
<b>ด้านจิตพิสัย</b>					
1. นักเรียนพยายามคิดอย่างละเอียดถึงหัวข้อที่เรียนว่านักเรียนควรได้เรียนรู้อะไรจากบทเรียนมากกว่าการอ่านผ่าน ๆ					
2. การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้คิดและสร้างสรรค์อย่างอิสระ (Independent Thinking)					
3. นักเรียนสามารถค้นคว้าด้วยตนเองและฝึกปฏิบัติให้ผลดีกว่าฟังบรรยายและปฏิบัติตาม (Independent Study)					

รายการประเมินพฤติกรรมกำรเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมกำรเรียนรู้				
	5	4	3	2	1
4. นักเรียนมีส่วนร่วมในการจัดระบบกำรเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้โดยมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ในรูปแบบของความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน					
5. นักเรียนได้เรียนรู้ควมมีวินัยในการทำงานร่วมกับผู้อื่น					
6. นักเรียนมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งกำรเรียนรู้ต่างๆ					
7. นักเรียนสามารถปฏิบัติงนได้ตามกรอบระยะเวลาและสามารถปฏิบัติตนตามระเบียบของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง					
8. นักเรียนมีความเอาใจใส่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
9. นักเรียนทบทวนบทเรียนก่อนเรียนครั้งต่อไปและอ่านหนังสือที่ได้รับมอบหมายในวิชาต่าง ๆ					
10. นักเรียนใช้เวลาเรียนในระหว่างวันอย่างมีประสิทธิภาพ					
11. นักเรียนมีความพร้อมในการปรับตัวและใ้เรียนรู้ตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา					
12. นักเรียนมีการวางมาตรฐานทางการเรียนสำหรับตนเองค่อนข้างสูง					
<b>ด้านทักษะพิสัย</b>					
1. นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนด้วย					
2. นักเรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การให้เหตุผลและนำไปสู่การแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้					
3. นักเรียนสามารถทำงานและสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4. นักเรียนสามารถเชื่อมโยงความรู้เดิมกับข้อมูลใหม่ สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาในการสร้างความรู้ใหม่ บูรณาการระหว่างบทเรียนและนำไปประยุกต์ใช้ได้					
5. นักเรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่เชิงวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณได้					



รายการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมการเรียนรู้				
	5	4	3	2	1
6. นักเรียนสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของเนื้อหารายวิชาได้อย่างคล่องแคล่วและชำนาญ					
7. นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสืบค้นข้อมูลได้อย่างสร้างสรรค์					
8. นักเรียนได้รับรู้หลักการปฏิบัติที่ถูกต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลงานอย่างสร้างสรรค์ได้					
9. นักเรียนสามารถปฏิบัติงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง คล่องแคล่วเป็นไปอย่างธรรมชาติ					
10. นักเรียนมีทักษะการทำงาน ทักษะทางอาชีพที่หลากหลายที่สามารถปฏิบัติได้ตามความถนัด และศักยภาพของตนเอง					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

.....

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายประภาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

**ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง :** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความ ซึ่งตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

- ชาย  
 หญิง

**2. ตำแหน่ง**

- ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/ครูวิชาการ  
 ครู  
 คณะกรรมการสถานศึกษา  
 นักเรียน

**3. ระดับการศึกษา**

- มัธยมศึกษา/อาชีวศึกษา  
 ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

**4. อายุ**

- ต่ำกว่า 31 ปี  
 31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  
 51 ปี ขึ้นไป

**5. ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน**

- ต่ำกว่า 6 ปี  
 6 – 10 ปี  
 11 – 20 ปี  
 21 ปี ขึ้นไป

## ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของท่านตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
1. การกำหนดกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM)					
2. การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ					
2.1 IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน					
2.2 IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลง					
2.3 IDEAL Teachers : ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน มีสมรรถนะครอบคลุมความเป็นเลิศตามกลุ่มสาระการเรียนรู้					
2.4 IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21					

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
<b>ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)</b>					
3. จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน					
4. จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์/บอกจุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ตาม พันธกิจของโรงเรียนให้ครูบุคลากรคณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน					
5. ดำเนินการประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการเทียบเคียงกับ มาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป้าหมายในการ ดำเนินการ					
6. จัดประชุมรับฟังข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในรูปแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เพื่อเป็นแนวทาง ในการบริหารจัดการ เป็นต้น					
7. ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้บุคลากรร่วมวางแผน แสดง ความคิดเห็น ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจน การประเมินผลโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญ ในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์					
8. การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการ บริหารภายในขอบเขตหน้าที่ของตนด้วยการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ					
9. จัดระบบการกำกับ ติดตามการปฏิบัติงานและให้มี การรายงานผลเป็นระยะ					
<b>ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)</b>					
10. เปิดโอกาสบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ ร่วมกัน					
11. มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการ ทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่าง หลากหลาย					
12. จัดกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงาน การชี้แนะการสะท้อนคิด ระบบพี่ เลี้ยง พาคิด พาทำและศึกษาดูงาน ฯลฯ					

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
13. จัดกระบวนการส่งเสริมสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิคการสอน เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
14. จัดกระบวนการช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม					
15. จัดกระบวนการเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความรู้ แนวคิดและวิธีปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นได้					
16. จัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา					
17. สร้างบรรยากาศในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อร่วม กำหนดทิศทางการพัฒนา					
<b>ขั้นที่ 3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)</b>					
18. แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่					
19. สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและประสบผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก					
20. เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร					
21. จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงาน และการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ					
22. เสริมสร้างเทคนิคการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเป็น ประโยชน์ต่อการประสานงานและการปฏิบัติงาน					

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความพึงพอใจ				
	5	4	3	2	1
23. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด					
24. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมุ่งพิจารณาเน้นการเปลี่ยนแปลง					
25. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด					
26. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
27. สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์การดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนด					
28. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
<b>ขั้นที่ 4 การสร้างเครือข่ายและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network &amp; Knowledge Sharing)</b>					
29. สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ศึกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก					
30. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จ และการนำเสนอวิธีปฏิบัติดี					
31. เสริมแรงใจให้รางวัลแก่ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ					
32. กำกับ ติดตามเพื่อพัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน					
33. ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่					
34. ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ					
35. รูปแบบการบริหารสถานศึกษามุ่งพัฒนาสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21					





## แบบประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

.....

### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามองค์ประกอบด้านต่างๆ ที่กำหนด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก
ระดับ 3 หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
ระดับ 1 หมายถึง	มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</b>					
1. ท่านเห็นว่าหลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการในครั้งนี้ คือ มุ่งเน้นกระบวนการที่เป็นระบบให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมเพียงใด					
2. ท่านเห็นว่าวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษา มีความเหมาะสมเพียงใด					
3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบเชิงกระบวนการภายใต้หลักการบริหารที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ PDCA และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ <b>1) ขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย</b>					

ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
2) ขั้นตอนการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตาม					
3) ขั้นตอนการยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงาน ในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้าง ความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding)					
4) ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการ เรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ใน รูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่ง การเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้ง ภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน จากกระบวนการของรูปแบบ การบริหารโดยทุกขั้นตอนมีความเหมาะสม สอดคล้องสัมพันธ์ กันมากน้อยเพียงใด					
4. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในการ วางแผนจากทุกฝ่ายในการดำเนินการช่วยให้การดำเนินงาน ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด					
5. ท่านเห็นว่าทำให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการจัด การศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้กับ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด					
6. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการร่วมคิดโดยการประชุมระดม ความคิดในการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางในการบริหารงาน ให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดมีความ เหมาะสมเพียงใด					
7. ท่านเห็นว่าขั้นตอนการทำงานเป็นทีมโดยกระจายอำนาจให้ ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทาง วิชาการ มีความเหมาะสมสามารถนำไปสู่การปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานได้มากน้อยเพียงใด					

ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
8. ท่านเห็นว่าขั้นการประเมินผลทั้งการประเมินทั้งก่อนการ ดำเนินการ ระหว่างดำเนินการและหลังดำเนินการช่วยให้การ สรุปผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนเป็นระบบมากน้อยเพียงใด					
9. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ (Deming Model) และบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management) ที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษาและมีความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติมาก น้อยเพียงใด					
10. ท่านเห็นว่ารูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับ คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นเป็นประโยชน์ต่อ การจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถของครูและบุคลากร ทางการศึกษาในการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน</b>					
1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่สร้างขึ้นมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ					
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงาน และมี ความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
3. ฝ่ายบริหารโรงเรียนให้การสนับสนุนการดำเนินงานมากน้อย เพียงใด					
4. ฝ่ายบริหารโรงเรียนมีการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการ ดำเนินงานและสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงานมากน้อย เพียงใด					
5. คณะครู บุคลากรทางการศึกษา ชุมชนให้การสนับสนุนการ ดำเนินงานตามรูปแบบฯ ที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด					

ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
6. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ					
7. ระยะเวลาในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเหมาะสมไม่น้อยเพียงใด					
8. สถานศึกษามีระบบข้อมูล สื่อ เทคโนโลยีที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานตามรูปแบบฯที่สร้างขึ้นมากน้อยเพียงใด					
9. การมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรทางการศึกษาในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สู่การปฏิบัติ					
10. ท่านเห็นว่าการดำเนินการในครั้งนี้นี้มีความคุ้มค่าต่อการดำเนินงานมากน้อยเพียงใด					
<b>ด้านผลกระทบของการดำเนินงาน</b>					
1. การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในครั้งนี้ช่วยให้ครู บุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และความสามารถในด้านอื่น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
2. ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์ประกอบครบถ้วนมากน้อยเพียงใด					
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถครอบคลุมด้าน 1) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การจัดทำวิจัยในชั้นเรียน 4) พฤติกรรมการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 5) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงขึ้น					
4. หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ					

ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ	ระดับความเหมาะสมของ หลักสูตร				
	5	4	3	2	1
5. การพัฒนารูปแบบมีระบบ และกลไกในการพัฒนาเป็น ขั้นตอนที่ชัดเจนและเครื่องมือที่ใช้น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้					
6. การดำเนินงานในครั้งนี้ส่งผลให้นักเรียนมีพัฒนาการ ครอบคลุมทุกด้านและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

## แบบประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

.....

### คำชี้แจง

โปรดระบุประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของโรงเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....

.....

2. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....

.....

3. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....

.....

4. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ของนักเรียนที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....

.....

5. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....

.....

6. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตสาธารณะและมี  
สำนึกความเป็นไทย

.....  
 .....

7. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์การพัฒนานวัตกรรม หรือความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์

.....  
 .....

8. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้านสุขภาพกายและสุนทรียภาพ

.....  
 .....

9. คุณภาพการบริหารงานสะท้อนผลงานเชิงประจักษ์ด้านต่างๆ ที่ได้รับรางวัลระดับชาติและนานาชาติ

.....  
 .....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาส นี้

ภาคผนวก ฉ

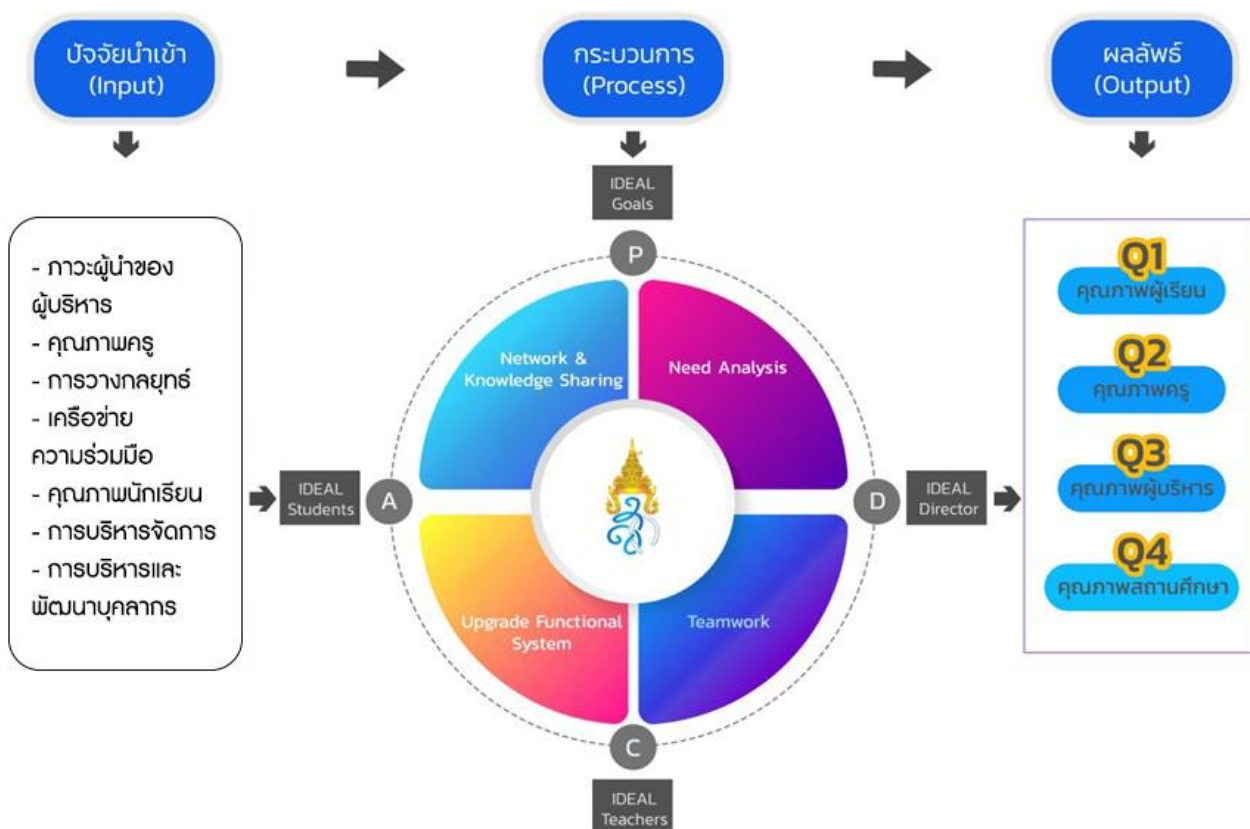
รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมอ่อนเกล้า





## รูปแบบการบริหาร

โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สุพรรณบุรี



**IDEAL Goals :**  
เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : International Standard
- D : Dynamic Capabilities
- E : Effective Innovation
- A : Applicable Research-Based Learning
- L : Long-Lasting Collaboration

**IDEAL Director :**  
ผู้อำนวยการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Interpersonal Skills
- D : Decision-Making Skills
- E : Excellent Communication
- A : Adept at Building Relationships
- L : Leadership Skill

**IDEAL Teachers :**  
ครูที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Insightful Educator
- D : Dedicated Instructor
- E : Excellent Facilitator
- A : Approachable Coach
- L : Loveable Advisor

**IDEAL Students :**  
นักเรียนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Initiative Skills
- D : Digital Literacy
- E : Excellent Academic Performance
- A : Adeptability and Flexibility
- L : Lifelong Learners

## คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งคู่มือฉบับนี้ประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ

บทที่ 1 บทนำ ได้แก่ ที่มาและความสำคัญ วัตถุประสงค์ ความหมายของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

บทที่ 2 รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ หลักการพื้นฐานของรูปแบบและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) สู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ

บทที่ 3 การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศสู่การปฏิบัติ

บทที่ 4 การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ จะทำให้ผู้ที่นำไปใช้เกิดความเข้าใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	534
สารบัญ	535
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	536
ที่มาและความสำคัญ	536
วัตถุประสงค์	537
ความหมายของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา	537
<b>บทที่ 2</b> รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	539
ส่วนที่ 1 ส่วนนำ	545
ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษา	
สู่ความเป็นเลิศ	550
ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ	559
<b>บทที่ 3</b> การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	
สู่การปฏิบัติ	560
<b>บทที่ 4</b> การกำกับ ติดตาม และประเมินผล	567
บรรณานุกรม	568

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญ

ในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดมากขึ้น การแข่งขันด้านเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้านและจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้นประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ การเพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมการดำเนินชีวิตได้อย่างดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกลาสรางคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมระบบการศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2559 : 1 - 2) ในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้สรุปว่าระบบการศึกษามีปัญหาด้านคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะคุณภาพการศึกษามิพัฒนาอย่างไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เนื่องจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมากและต่ำกว่าหลายประเทศในเอเชีย จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องมีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้ระบบการศึกษาเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และกรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เพื่อให้สามารถนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืนได้ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ที่กำหนดให้คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2560: บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) รูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อนำไปสู่ความเจริญของบุคคลและสังคมและกระบวนการจัดการจะต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์

การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ให้ความสำคัญการพัฒนาคนให้มีคุณภาพทุกคนจึงควรได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นเลิศ การบริหารการศึกษาต้องมีการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอนที่เป็นพลวัตและผลักดันให้มีการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ ให้มีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในเวทีโลกในยุคนศตวรรษที่ 21 ซึ่งการยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศเพื่อให้เกิดความทัดเทียมกับอารยประเทศและ สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ ซึ่งเป็นความมุ่งหวังของคนไทยทั้งประเทศ จึงเป็นภารกิจสำคัญ ที่ต้องปรับปรุงคุณภาพงานวิชาการ ดังนั้น การพัฒนาการศึกษาไทยภายใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 จึงมุ่งเน้นแก้ปัญหาและเร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาของไทยผ่าน 6 ยุทธศาสตร์ เพื่อให้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างมีความสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21” (จอมทยาสนิท พงษ์เสถียร. 2560 : 25)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางในการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สู่การปฏิบัติในโรงเรียน
2. เพื่อให้ทุกฝ่ายในโรงเรียน มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ความหมายของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำไปสู่การใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สามารถอธิบายความหมายของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ดังนี้

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง โครงสร้าง และองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาที่มีแนวทางการพัฒนาตามตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบส่งผลให้โรงเรียนดำเนินงานบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ หลักการพื้นฐานของรูปแบบและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 เนื้อหา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ส่วนที่ 3 เจ็อนไขความสำเร็จ

1. ส่วนนำ หมายถึง ส่วนแรกของรูปแบบที่กล่าวถึง แนวคิดพื้นฐาน หลักการและวัตถุประสงค์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.1 แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 หลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความรู้ ความคิด ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาที่นำไปสู่การกำหนดองค์ประกอบและแนวทางการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบนั้น ๆ

1.3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ความมุ่งหมายและประโยชน์ของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2. เนื้อหา หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จุดมุ่งหมาย แนวทางการพัฒนา ผลที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละองค์ประกอบและกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการครอบคลุมทุกภาคส่วน คือ 1) IDEAL Goals: เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ 2) IDEAL Director ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ 3) IDEAL Teachers ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน 4) IDEAL Students นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ หมายถึง องค์ประกอบในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

2.3 กระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงวิธีการขั้นตอนการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติจริง ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานเชิงระบบของวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. เจ็อนไขความสำเร็จ หมายถึง ส่วนที่อธิบายถึงสิ่งที่ต้องคำนึงถึงและสิ่งที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศให้เกิดประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่พัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการศึกษาสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของ เดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วย

- 1.1 แนวคิด และทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ
- 1.2 หลักการพื้นฐานของรูปแบบ
- 1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดเป้าหมายความท้าทายการบริหารจัดการครอบคลุมทุกภาคส่วน คือ

- 1) IDEAL Goals : มุ่งเน้นเป้าหมายเป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
- 2) IDEAL Director : ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3) IDEAL Teachers : ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน
- 4) IDEAL Students : นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.2 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ด้วย 4 กระบวนการ คือ ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

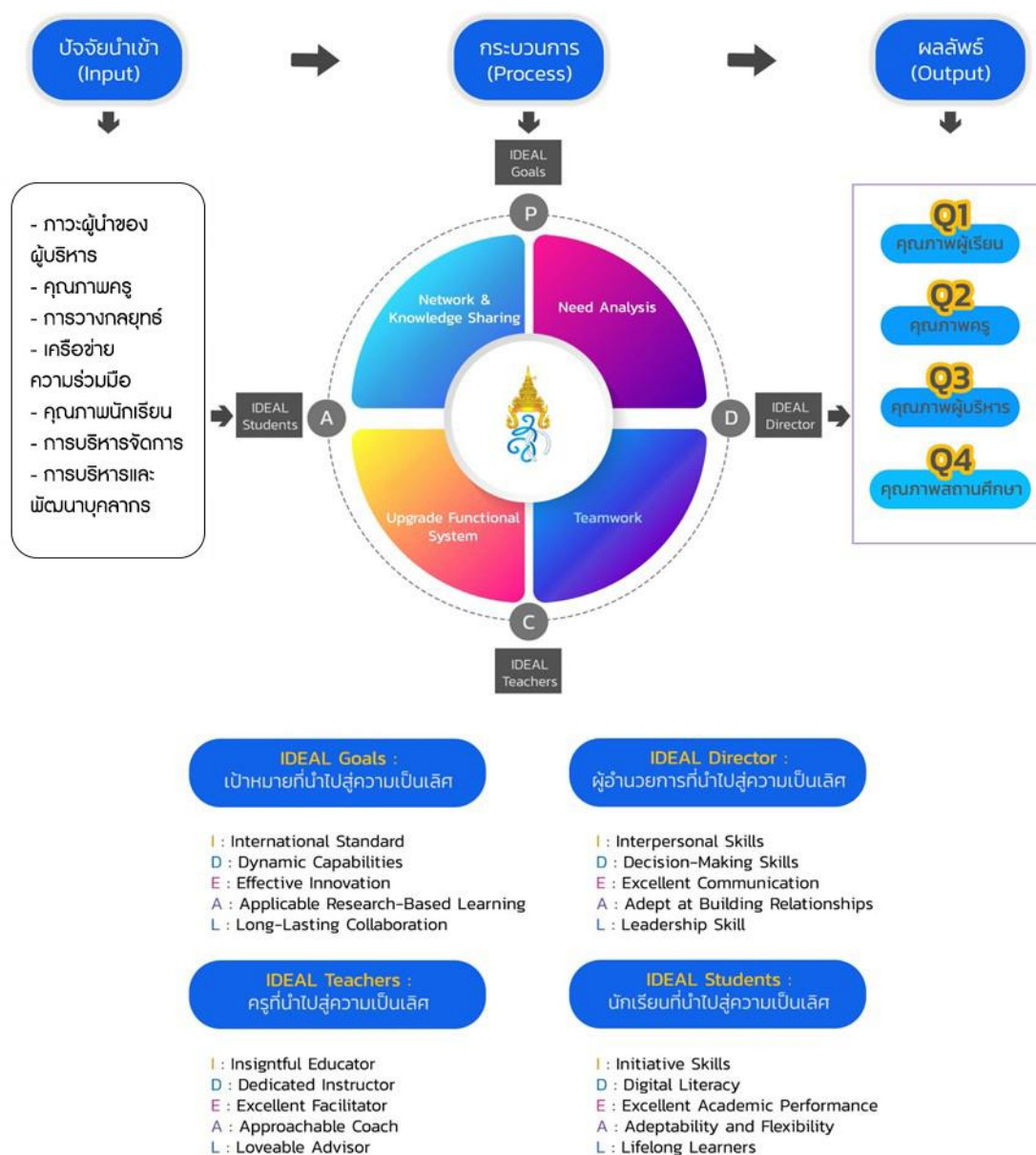
4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งให้เครือข่ายสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

2.3 กระบวนการการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานเชิงระบบของวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

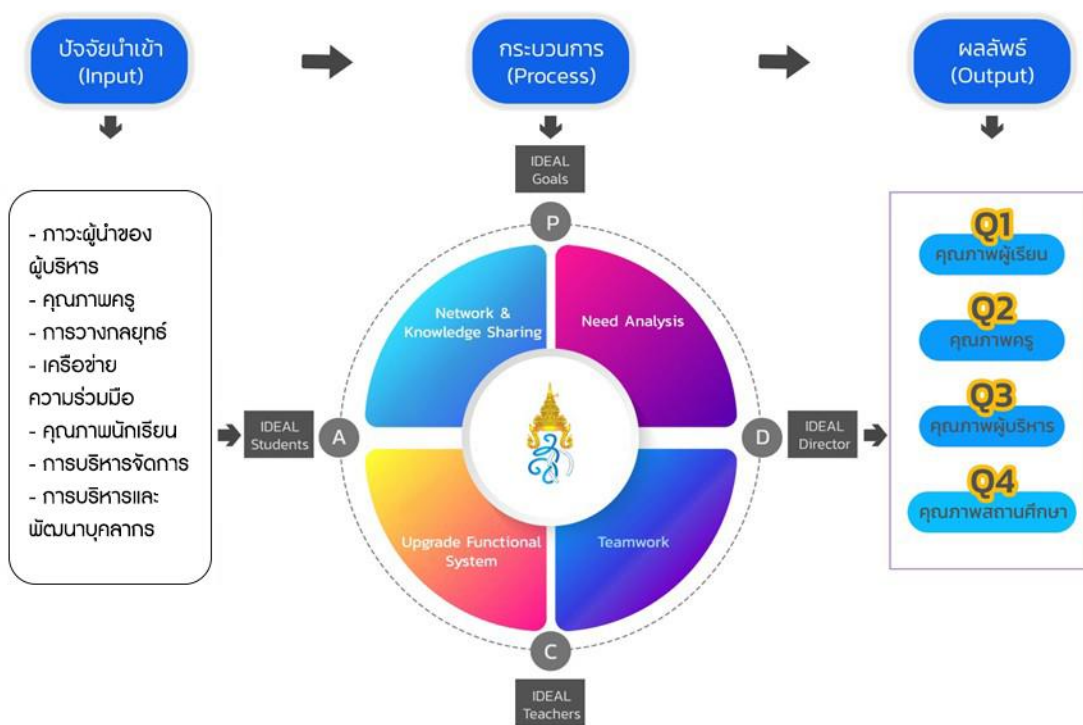
ส่วนที่ 3 เจาะลึกความสำเร็จของรูปแบบ



## รูปแบบการบริหาร โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สุขความเป็นเลิศ



แผนภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษากรุงเทพมหานคร  
เขต ๒



แผนภาพที่ 2 แสดงกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ส่วนที่ 1 ส่วนนำ

1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ส่วนที่ 2 เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1. องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และนำหลักการทฤษฎีการบริหารมาเชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบูรณาการบริบทในการปฏิบัติ ของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐานการออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

- 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) เป็นหลักในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน
- 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสู่การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)
- 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)

ภายใต้การขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ คือ

1) การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน

4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing) ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน

2. กระบวนการการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานเชิงระบบของวงจรคุณภาพ (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 เจาะลึกความสำเร็จของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ส่วนที่ 1

### ส่วนนำ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้มาจากการการศึกษาแนวคิด หลักการ พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและกำหนดวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

##### 1.1 แนวคิดในการพัฒนาองค์กร (Organizational Development)

1.1.1 แนวคิดในการพัฒนาองค์กร มีความเชื่อว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกำหนดแนวทางและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอันจักนำไปสู่การสร้างความสำเร็จและประยุกต์ใช้การพัฒนาองค์กร ประการแรก การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลานาน โดยเริ่มจากการยอมรับความต้องการในการเปลี่ยนแปลง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร การวินิจฉัยองค์กร การนำเทคนิคการพัฒนาองค์กรมาใช้และการประเมิน ผลเผื่อระวังและรักษาเสถียรภาพ ประการที่สองแม้จะเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์กร ด้วยความตระหนักก็ไม่ได้หมายความว่า การพัฒนาองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เสมอไป ทั้งสาเหตุจากข้อจำกัดของเทคนิคการพัฒนาองค์กรและข้อบกพร่องในการนำไปใช้งาน ประการที่สาม การพัฒนาองค์กรมีพัฒนาการไปตามสถานการณ์โดยมีมุมมองต่อการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกัน จึงทำให้ตัวแบบการกำหนดกลยุทธ์มีความแตกต่างกัน ประการที่สี่ อนาคตของการพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับงานวิจัย และการถกเถียงในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประการที่ห้า วาทกรรมองค์กรเป็น เครื่องมือในการจัดการที่ทำให้เกิดการตั้งคำถามใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ดังนั้น การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนความเท่าเทียมกันของการกระจายอำนาจ การเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนั้นส่งผลให้ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวด้วยการนำแนวคิด “การพัฒนาองค์กร” (organization development) มาใช้เพื่อให้องค์กรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างกว้าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบโดยรวมขององค์กร อันเป็นการจัดการจากบนลงล่างเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและศักยภาพขององค์กร

1.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) การหลอมรวมความรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงคุณภาพขององค์กรภาคธุรกิจเอกชน ภาครัฐได้นำรูปแบบการบริหารจัดการมาใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีหน้าที่สร้างและพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Learning) และสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ (Life - long Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพทางการบริหารสถานศึกษา โดยเน้นการพัฒนา นักเรียนเป็นสำคัญและสร้างชุมชนและสังคมแห่งการเรียนรู้ (Community Learning) ฉะนั้นจะเห็น ได้ว่าการปฏิรูประบบบริหารสถานศึกษาและการปฏิรูปการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ครูและผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญและให้ความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการขับเคลื่อน การบริหารโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีการบริหาร พัฒนาแบบก้าวหน้าและยั่งยืน โรงเรียนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรโรงเรียนไปสู่ เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิธีการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพมีประสิทธิผลและเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารการ จัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) ไปสู่เด็กนักเรียนและการจัดการเรียนการสอนโดยยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง (Child Centered Education) จะทำให้นักเรียนได้ปฏิรูประบวนการเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพด้วยตนเอง อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น โดยการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อการสนับสนุนให้บุคลากร มีความรู้มีวิสัยทัศน์ มีทัศนคติในการทำงานที่ดี มีการประสานงาน ร่วมมือกันในการทำงาน เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการสร้างจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง สามารถรับรู้ แนวคิดและ วิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ส่งผล ต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างผลสัมฤทธิ์ของงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและนำองค์กรเพื่อ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้

## 1.2 แนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน

แนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนเกิดจากการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 สอดคล้องกับหลักการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยอาศัยเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุใน 5 ปี โดยที่เป้าหมายและตัวชี้วัดต้องสอดคล้องกับกรอบเป้าหมายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่องค์การระหว่างประเทศโดยสหประชาชาติกำหนดขึ้น คือ การพัฒนาที่ยั่งยืน อาทิ คุณภาพของคนทุกช่วงวัย การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศ ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และวิกฤตด้านสิ่งแวดล้อม โดยนำยุทธศาสตร์ชาติ (National Strategy) มาเป็นกรอบความคิดสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และองค์คณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานและคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

## 1.3 แนวคิดการบริหารคุณภาพ

1.3.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพ มีความเชื่อว่า คุณภาพเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการเป็นหลักและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยมีกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย นโยบาย คุณภาพ วัตถุประสงค์คุณภาพ การวางแผนงานคุณภาพ ระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ระบบการตรวจสอบหรือการประเมินผล และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3.2 แนวคิดการบริหารทั่วทั้งองค์กร มีความเชื่อว่า ระบบการบริหารคุณภาพมุ่งเน้นความสำคัญสูงสุด คือ ความต้องการและความพึงพอใจภายใต้ความร่วมมือการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทุกคน สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดแนวคิดใหม่ในการพัฒนา ปรับปรุงงานคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.3.3 แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร มีความเชื่อว่า แนวคิดการประเมินคุณภาพองค์กร เป็นการประเมินกระบวนการและการทำงาน เมื่อได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารคุณภาพแล้ว เพื่อตรวจสอบ วัดประเมินผล เพื่อนำผลมาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวคิดการประเมินแบบสมดุล Balance Scorecard และการบริหารแบบ Benchmarking ซึ่งมีแนวทางการประเมินที่มีมุมมองและการประเมินที่รอบด้านเพื่อนำมาพัฒนาการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้

## 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.4.1 แนวคิดรางวัลความเป็นเลิศและรางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ มีความเชื่อว่าจุดมุ่งหมายของการบริหารคุณภาพ คือ การทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศ มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง การเป็นแบบอย่างที่ดี ตลอดจนส่งผลต่อคุณภาพทั้งครูและนักเรียน ซึ่งมีความสอดคล้องทางด้านองค์ประกอบในการประเมินคุณภาพที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนด

1.4.2 แนวคิดการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีความเชื่อว่าสถานศึกษาที่มีแนวทางการบริหารเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในสถานศึกษา โดยนำแนวคิดพื้นฐานมาจากรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับในระดับชาติ การยกย่องเชิดชูจากรางวัลต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการจัดการด้านคุณภาพ การวัดและประเมินผล การเทียบเคียง สมรรถนะ และการเป็นต้นแบบให้สถานศึกษาอื่นได้

## 2. หลักการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาหลักการบริหารคุณภาพของนักวิชาการเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพ จึงนำประเด็นหลักการที่สำคัญมาในการพิจารณากำหนดเป็นหลักการในการสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.1 ใช้หลักการสร้างศรัทธาให้เกิดกับคณะครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.2 ใช้หลักการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ การยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศให้เกิดกับบุคลากรทุกคน

2.3 ใช้หลักการแสวงหากลยุทธ์และให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน

2.4 ใช้หลักการทำงานแบบกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Delegation of Authority and Responsibility) โดยให้บุคลากรทุกคนมีเป้าหมายครอบคลุมคุณภาพการศึกษา คุณภาพนักเรียน คุณภาพครูมืออาชีพในการเสริมสร้างการยกระดับคุณภาพการศึกษาและความเป็นเลิศของสถานศึกษาร่วมกัน

2.5 ใช้หลักการส่งเสริมการประสานงานและสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมกันพัฒนาในการสร้างระเบียบในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินงานราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ



2.6 ใช้หลักการความร่วมมือของบุคลากรทุกคนในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.7 ใช้หลักการประเมินผลการทำงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร เพื่อให้มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.8 ใช้หลักการส่งเสริมความสำเร็จและความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้บุคลากร

2.9 ใช้หลักการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเรื่องความเป็นเลิศร่วมกัน

### **3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ**

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้โรงเรียนดำเนินงานบรรลุเป้าหมายด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างมีประสิทธิภาพ

## ส่วนที่ 2

### เนื้อหาและกระบวนการตามองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จากการวิจัย โดยการศึกษาวิเคราะห์ เนื้อหา จากตำรา เอกสาร แนวคิด หลักการ พื้นฐานของการบริหารการศึกษา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูล ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำมาวิเคราะห์ พบว่า มีองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยแนวคิดดังกล่าวกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

#### IDEAL Goals: เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

I: International Standard	โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล
D: Dynamic Capabilities	โรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถ เชิงพลวัต
E: Effective Innovation	โรงเรียนที่สร้างสรรค์นวัตกรรม ในจัดการเรียนการสอน
A: Applicable Research-Based Learning	โรงเรียนที่เน้นกระบวนการวิจัย ในการส่งเสริมการเรียนรู้
L: Long- Lasting Collaboration	โรงเรียนที่เสริมสร้างการทำงานร่วมกัน อย่างยั่งยืน

#### IDEAL Director ผู้อำนวยการที่ก้าวไกลด้านวิชาการ

I: Interpersonal Skills	ผู้อำนวยการที่ถึงพร้อม ในการปฏิสัมพันธ์ และความเข้าใจกันของบุคคล
D: Decision-Making Skills	ผู้อำนวยการที่เข้าใจในกระบวนการ การตัดสินใจและแก้ปัญหา
E: Excellent Communication	ผู้อำนวยการที่มีทักษะการสื่อสาร ที่ดีเลิศ

A: Adept at Building Relationships	ผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
L: Leadership Skill	ผู้อำนวยการที่มีภาวะการณ์เป็นผู้นำ

### IDEAL Teachers ครูที่เชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน

I: Insightful Educator	นักการศึกษาที่เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง
D: Dedicated Instructor	ผู้สอนที่ทุ่มเทให้กับภาระหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
E: Excellent Facilitator	ผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยม
A: Approachable Coach	โค้ชการสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา
L: Loveable Advisor	ที่ปรึกษาที่เป็นที่รักของนักเรียน

### IDEAL Students นักเรียนที่ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

I: Initiative Skills	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์
D: Digital Literacy	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
E: Excellent Academic Performance	นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม
A: Adaptability and Flexibility	นักเรียนที่ถึงพร้อมด้วยการยืดหยุ่นและปรับตัว
L: Lifelong Learners	นักเรียนที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

ซึ่งในการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ตามกระบวนการ 4 กระบวนการ ดังนี้

**1.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)** ร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบ เตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการบริหารจัดการ (Management: M) แบบมีส่วนร่วม โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน โดยใช้หลักการแสวงหากลยุทธ์และให้ความสำคัญกับการวางแผนในการทำงาน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยความสะดวก

สะดวก (Directing) การประสานงาน (Coordinating) ซึ่งเปิดโอกาสทุกคนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามาส่วนคิดตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียนโดยทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติการ นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์งาน กำหนดขอบข่ายภาระงานแต่ละฝ่าย จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและงบประมาณ และแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีแผนการพัฒนาคณาจารย์ มีการประสานแผนพัฒนาการศึกษาาร่วมกับทุกภาคส่วนโดยการวิเคราะห์สภาพปัญหาเพื่อนำมาจัดทำแผนกำหนดกลยุทธ์ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนานโยบายให้มีความทันสมัยและให้บรรลุเป้าหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้วยการดำเนินงาน 3 หลัก คือ 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม และอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน 2) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

**1.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork) จากการลงมือปฏิบัติ** ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพ และสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง ทั้งนี้การทำงานเป็นทีมโดยกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Teamwork: T) มุ่งเน้นบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพงานโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เพื่อกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำทางวิชาการ (Teamwork: T) โดยการตั้งศักยภาพครูโดยการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำ พัฒนาครูให้เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และวิธีปฏิบัติที่ดีให้กับบุคคลอื่น เสริมสร้างความเชื่อมั่นให้ครูมี

ความสามารถในการนำความรู้ แนวคิด และวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วยการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจ เป็นเพื่อนคู่คิด มิตรคู่ใจ และการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี (Technology Communication) ตามสถานการณ์ที่หลากหลายในการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งการสร้างความเป็นอิสระและความเป็นเจ้าของ (Autonomy and entrepreneurship) ด้วยกระบวนการกระจายอำนาจ จัดกลุ่มงานขนาดเล็กในการบริหารงาน สนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงาน ซึ่งทุกคนจะได้ร่วมกันระดมสมอง (Brainstorming : B) ร่วมคิด วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางในการบริหารวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และแนวทางในการบริหารเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสในการคิดอย่างอิสระในการร่วมกันบริหารงานตาม

**1.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)** ด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนานักเรียน โดยการดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินการเพื่อประเมินผลเทียบกับเป้าหมาย (Assessment: A) โดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ดำเนินการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงาน (After Action Review) กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมาสำหรับการทดสอบระดับชาติ การประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน การประเมินสมรรถนะของนักเรียน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับโรงเรียนในสังกัดและเขตบริการเดียวกันและศึกษาผลผลิตและผลลัพธ์ (Output and Outcome: O) จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมายเพื่อศึกษาประสิทธิผลในการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้วยการศึกษาค้นคว้า ผลกระทบ และผลลัพธ์จากกระบวนการของรูปแบบการบริหารสถานศึกษา

**1.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)** ในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) เน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะ ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียน เพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางาน อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณ หรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เผยแพร่นวัตกรรมสู่สาธารณชน โดยโรงเรียนจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การทำงาน (Show and Share) จัดนิทรรศการผลงาน ถอดบทเรียนความสำเร็จ นำเสนอวิธีปฏิบัติดี (Best Practices) เพื่อนำ

แนวทางมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนได้ตามยุคสมัยแห่งความเปลี่ยนแปลงสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) พร้อมทั้งถ่ายทอดองค์ความรู้ กระบวนการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อร่วมสร้างความเข้าใจและพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องนั้น ๆ เพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## 2. กระบวนการการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สำหรับสถานศึกษานั้นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย ต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการดำเนินงาน จนทำให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาดตามแนวคิดวงจรการบริหารคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ในการกำกับการประเมินเพื่อวางแผนเชิงระบบตามขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ**

### 1. แนวคิด

ขั้นเตรียมการเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญในการเตรียมพร้อมก่อนจะปฏิบัติตามการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย โดย

- สร้างความรู้ความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งให้มีความรู้ความเข้าใจในส่วนประกอบ ต่างๆ ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย

- วางแผนและข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกัน ทำให้การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย บรรลุวัตถุประสงค์

### 2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศด้วย ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2.2 เพื่อสร้างความพร้อมในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างถูกต้อง

2.3 เพื่อวางแผนในการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ปฐมนิเทศครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพโรงเรียนและวิธีการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.2 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือเพื่อให้เข้าใจรายละเอียด สาระสำคัญและวิธีปฏิบัติ

3.3 ประชุมวางแผนร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลงในการดำเนินการ

3.4 มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

3.4.1 คณะกรรมการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.4.2 คณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.5 วางแผนด้านระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ เอกสารที่ใช้ในการดำเนินการ

### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ครู บุคลากรทางการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจและตระหนักถึงความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.2 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพร้อมและความเข้าใจในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือ

4.3 มีแผนการดำเนินงานของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเจตคติที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน

### 1. แนวคิด

การดำเนินการของรูปแบบเป็นการดำเนินการตามแนวทางพัฒนาของแต่ละองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ๑ ประกอบด้วย

**1.1 Need Analysis: N** โดยการวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนาร่วมกันวางแผนอย่างรอบคอบเตรียมพร้อมรับมือกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ และดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ครู ผู้บริหาร บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาและเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

**1.2 Teamwork: T** โดยการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการจากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารมีการกระจายอำนาจให้ครู บุคลากรทางการศึกษาสามารถเป็นทั้งผู้นำทางวิชาการและผู้ตามในการทำงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่เป็นแบบเปิด สร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณภาพและสมรรถนะสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเน้นกระบวนการ PLC ก่อนนำไปสู่ปฏิบัติจริง

**1.3 Upgrade Functional System: U** โดยการยกระดับระบบการทำงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยการดำเนินงานในรูปแบบที่เน้นความเป็นเลิศ (IDEAL) ในทุกด้าน โดยการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ ร่วมกัน (Understanding) ในด้านการพัฒนาศักยภาพครู บุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนานักเรียน

**1.4 Network & Knowledge Sharing: N** โดยการสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบของการจัดการความรู้ (KM) และเน้นพัฒนาครูเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) มุ่งสู่ทักษะผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 ทั้งภายในโรงเรียน นอกโรงเรียนเพื่อติดต่อประสานงาน สร้างเครือข่ายในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เครือข่ายในการสนับสนุนการทำงาน งบประมาณหรือประสานขอความช่วยเหลืออื่น ๆ ให้แก่ทางโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยน เรียนรู้เผยแพร่ นวัตกรรมสู่สาธารณชน

### 2. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ดำเนินการตามแผนงานการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 เพื่อดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาขององค์ประกอบในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้



### 3. วิธีการดำเนินงาน

1.1 ประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเพื่อทบทวนซักซ้อมการดำเนินงานตามแผนงาน และข้อตกลงในการดำเนินการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้

1.3 ผู้บริหารนิเทศกำกับติดตาม การดำเนินงานตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.4 สรุปรายงานผลการดำเนินงาน

### 4. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตามแผนงานการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาขององค์กรประกอบในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ได้ครบถ้วน

1.3 ผลการดำเนินงานเป็นไปตามที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

### 1. แนวคิด

การประเมินผลเป็นขั้นตอนหลังจากการดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาของแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อศึกษาผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้าและการประเมินผล การดำเนินงานว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร สอดคล้องกับตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบมากน้อยเพียงไร และนำข้อมูลมาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินผลการพัฒนาตามตัวชี้วัดในองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนและเครื่องมือการประเมินผล การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.2 ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ แบบประเมินผล การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

#### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ทราบผลสัมฤทธิ์ของผลการดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

4.2 ทราบความเหมาะสมและความสอดคล้องของแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในแต่ละขั้นตอนและภาพรวม

4.3 ทราบปัญหาอุปสรรคของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

#### ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

##### 1. แนวคิด

การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนที่นำเอาผลการประเมินมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญในการปรับปรุงพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

##### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อปรับปรุงพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อย่างต่อเนื่อง

##### 3. วิธีการดำเนินงาน

3.1 ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันเพื่อทราบผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมิน โดยเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้มีการทบทวนหลังทำงาน

3.2 ร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงานให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนและภาพรวมของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยจัดทำเป็นรายงานสรุปเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป

##### 4. ผลที่คาดหวัง

4.1 ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

4.2 นำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อปรับปรุง และพัฒนาการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง

### ส่วนที่ 3

#### เงื่อนไขความสำเร็จ

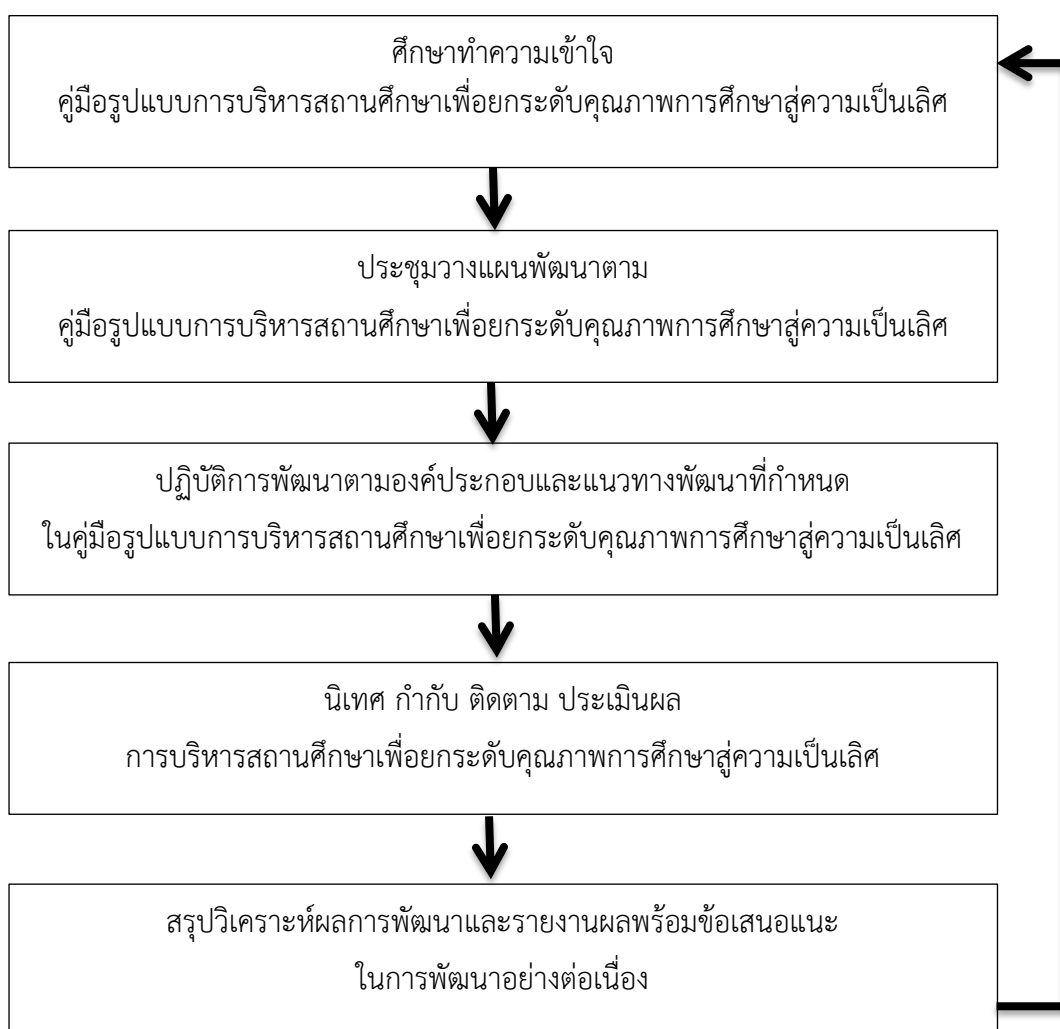
การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้ให้บรรลุตามเป้าหมายควร ศึกษาแนวทางการนำไปใช้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่น มีภาวะผู้นำที่จะพัฒนาองค์กรและสามารถเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร
2. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสร้างความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมกัน ดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
3. บุคลากรทุกคนต้องมีความตระหนักและเอาใจใส่ในงานที่ได้รับมอบหมายและทำงานอย่างเต็มความสามารถ
4. ในการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องได้รับความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และนักเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา และนักเรียนต้องศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในทุกขั้นตอนโดยเฉพาะขั้นวิธีดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบ การวัดผลประเมินผลและผลที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
6. การดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลเป็นระยะทั้งก่อนดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงานและหลังดำเนินงาน
7. โรงเรียนที่จะนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ไปใช้ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างละเอียดทุกขั้นตอนและสามารถปรับเปลี่ยนประยุกต์รูปแบบให้เข้ากับบริบทของแต่ละโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม
8. การดำเนินตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จะสำเร็จตามเป้าหมายหากบุคลากรมีการสร้างเป้าหมายความเป็นเลิศร่วมกันและนำผลสำเร็จไปพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพครูของตนเอง
9. ควรให้ความสำคัญกับการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการสนับสนุนงบประมาณ การเพิ่มศักยภาพด้านเทคโนโลยี การจัดเวทีเพื่อพัฒนาความสามารถผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### บทที่ 3

#### การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

การนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องศึกษาและทำความเข้าใจในกระบวนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยประยุกต์ใช้หลักการพัฒนาตามแนวคิดมาตรฐานเชิงระบบของวงจรคุณภาพ (Deming Model; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) ซึ่งแสดงการนำสู่การปฏิบัติในโรงเรียนดังนี้



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการนำรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ในการดำเนินงานรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จะประสบความสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในโรงเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งแต่ละภาคส่วนมีบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

### บทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

#### ผู้บริหารโรงเรียน

##### มีบทบาทดังนี้

1. สร้างความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบในหน้าที่ต่อตนเอง ศึกษาทำความเข้าใจคู่มือการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในส่วนของแนวคิด หลักการ องค์ประกอบ และวิธีการดำเนินงานให้เข้าใจอย่างชัดเจน

2. สร้างความรู้ความเข้าใจกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ตลอดจน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความรู้ความเข้าใจในส่วนประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3. เป็นผู้นำในการวางแผนและร่วมกันสร้างข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันในการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนร่วมอภิปรายถึงรายละเอียดการดำเนินงาน และวางแผนเตรียมการด้านวัสดุ อุปกรณ์ เอกสาร ระยะเวลา และสถานที่ในการดำเนินการ

4. มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากร โดยแต่งตั้งคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินงานบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ ทบพทวนการดำเนินงานตามรายละเอียดของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบ ตลอดจนการติดตามการดำเนินงาน

5. เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานหรือเครือข่ายร่วมพัฒนาอื่น เพื่อร่วมอำนวยความสะดวก และสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. จัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้มีความเหมาะสม บริหารงานด้วยความเสมอภาค และยุติธรรม สร้างวัฒนธรรมคุณภาพและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างบุคลากรในโรงเรียนเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

7. ติดตาม นิเทศ การดำเนินงานตามคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประชุมร่วมกับบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องเพื่อทราบผลการประเมินจากคณะกรรมการประเมินและ

วิเคราะห์ผลการดำเนินงานให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### **ครูและบุคลากรทางการศึกษา**

มีบทบาทดังนี้

1. ศึกษาคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างละเอียด โดยเฉพาะขั้นวิธีดำเนินการ เพื่อให้มีแนวทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน
2. เอาใจใส่ รับผิดชอบในงานที่ตนได้รับมอบหมายไว้และทำงานอย่างเต็มความสามารถ
3. มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ที่ชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้
4. มีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินการตามองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
5. พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความร่วมมือกับครูและบุคลากรทางการศึกษาระหว่างโรงเรียนเครือข่าย

### **คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

มีบทบาทดังนี้

1. ศึกษาเพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และวิธีการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
2. เสนอแนะความต้องการความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพนักเรียน
3. ให้ความเห็นชอบในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศหรือแนวทางการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
4. มีส่วนร่วมในการร่วมแสวงหาโรงเรียนเครือข่ายความร่วมมือทั้งในสังกัดเดียวกัน และต่างสังกัด
5. ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียน พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
6. มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และร่วมให้ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## การนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ไปใช้หรือการประยุกต์สู่การปฏิบัติ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยการบริหารโรงเรียนที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพของเดมมิง (Deming Model ; PDCA) และการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Base Management ; SBM) นำไปใช้หรือการประยุกต์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1.1 ปฐมนิเทศครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงความสำคัญของการบริหารคุณภาพโรงเรียนและวิธีการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.2 ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบการบริหารสถานศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามคู่มือเพื่อให้เข้าใจรายละเอียดสาระสำคัญและวิธีปฏิบัติ

1.3 ประชุมวางแผนร่วมกันและสร้างข้อตกลงในการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.4 แต่งตั้งมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1.4.2 แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงาน

2.1 ดำเนินการของรูปแบบเป็นการดำเนินการตามแนวทางพัฒนาของแต่ละองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ภายใต้การขับเคลื่อน ด้วย 4 กระบวนการ ดังนี้

### 2.1.1 การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis)

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยดำเนินการวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ ภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2) จัดประชุมชี้แจงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนให้ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนรับทราบและเข้าใจร่วมกัน
- 3) ประเมินตนเอง โดยใช้ระบบการเทียบเคียงกับมาตรฐานสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง
- 4) ร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์โดยให้บุคลากรร่วมวางแผน แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ความเชี่ยวชาญที่จะทำให้โรงเรียนสามารถบรรลุ วิสัยทัศน์และพันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 5) จัดประชุมสร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจแก่ครูบุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนทุกคนภายในโรงเรียน

### 2.1.2 การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ (Teamwork)

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ เทคนิคการสอนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
- 2) จัดกระบวนการช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ แนวคิดและวิธีการไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบติดตามประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) เปิดโอกาสให้บุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นทีมและเรียนรู้ร่วมกัน ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 4) จัดกระบวนการกำกับติดตามและประเมินผลที่หลากหลาย เช่น การสังเกต การปฏิบัติงาน การชี้แนะการสะท้อนคิด ระบบพี่เลี้ยง พาคิด พาทำและศึกษาดูงาน ฯลฯ
- 5) มีการเปิดใจ สร้างมิตรภาพ เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานและมีการสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์อย่างหลากหลาย
- 6) จัดประชุมเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในส่วนที่ต้องแก้ไข เป้าหมายที่ต้องพิชิต วิธีการและแนวทางในการแก้ปัญหา



### 2.1.3 การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System)

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่อย่างชัดเจน
- 2) สร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่แห่งความรับผิดชอบในการทำงานและการทำงานเป็นทีมและประสบผลสำเร็จในการทำงานเชิงรุก
- 3) กำกับ ติดตาม วิเคราะห์ข้อมูลจากผลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนผลการดำเนินงานตามผลสัมฤทธิ์เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด
- 4) จัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานและการก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นใจและพร้อม
- 5) เพิ่มพูนประสบการณ์ด้านพฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรให้ตระหนักถึงบทบาทที่มีต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

### 2.1.4 การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

- 1) สร้างโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ปรึกษาระหว่างการทำงานและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอก
- 2) แสวงหาโรงเรียนเครือข่ายความร่วมมือทั้งในสังกัดเดียวกัน และต่างสังกัด
- 3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดบทเรียนความสำเร็จและการนำเสนอวิธีปฏิบัติดีและการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดี
- 4) ดำเนินการจัดระบบสารสนเทศ องค์กรความรู้อย่างเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่
- 5) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบอย่างทั่วถึงเพื่อสร้างความสำเร็จร่วมกัน
- 6) ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ

## ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล

3.1 ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนและเครื่องมือการประเมินผล การบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.2 ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือ แบบประเมินผล การพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

3.3 วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

#### ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.1 ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องประชุมร่วมกันเพื่อทราบผลการประเมิน ทบทวนผล การดำเนินการ

4.2 ร่วมกันวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละ ขั้นตอนและภาพรวมของการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดย จัดทำเป็นรายงานสรุปเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ต่อไป

## บทที่ 4

### การกำกับ ติดตาม และประเมินผล

ในการกำกับติดตามประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นการติดตามการดำเนินงาน ความก้าวหน้าในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศและทราบปัญหาอุปสรรค เพื่อนำผลดังกล่าว มาพัฒนาแนวทางหรือกระบวนการตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานในขั้นตอนที่ 3 ในกระบวนการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

1. ประชุมคณะกรรมการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อทำความเข้าใจในวิธีการ และเครื่องมือในการประเมินผลการบริหารสถานศึกษาในคู่มือรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2. ดำเนินการประเมินผล โดยใช้เครื่องมือแบบประเมินผลการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในสิ้นภาคเรียนที่ 1 และสิ้นปีการศึกษา

3. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามรูปแบบว่าอยู่ในระดับใด

### บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2557). รายงานการวิเคราะห์ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา  
ภายในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีการศึกษา 2557.  
กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง
- จอมทยาสนิท พงษ์เสถียร. (2560). บทเรียนจากเกาหลีกับบทบาทของสภาการศึกษา.  
วารสารการศึกษาไทย. 13(138), 23-26.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). รายงานผลการวิจัย เรื่อง การ  
วิจัยเพื่อพัฒนานโยบายส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.  
กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 11 – 22.
- \_\_\_\_\_. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2560 – 2579. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560.  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักการพิมพ์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ปฏิบัติหน้าที่  
สำนักงานเลขาธิการสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ภาคผนวก ข  
บรรยากาศการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ  
เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษา  
สู่ความเป็นเลิศ







งานเสดทัศนศึกษา  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า









งานเสตทัศน์ศึกษา  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



งานเสตทัศน์ศึกษา  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า



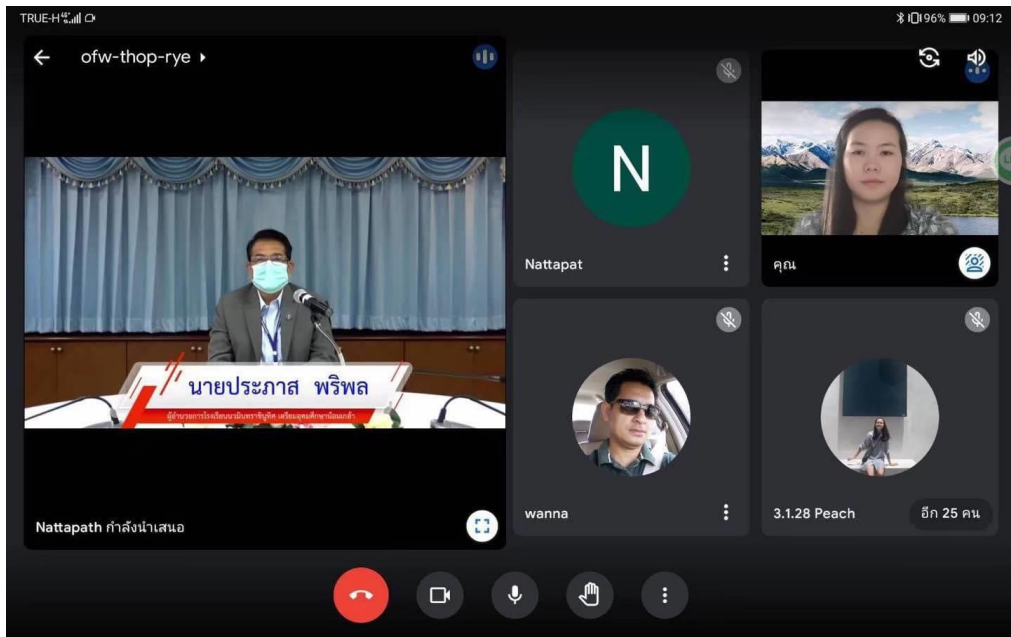












ภาคผนวก ซ

การเผยแพร่ผลงานวิชาการ

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

สู่ความเป็นเลิศ

สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สู่ความเป็นเลิศ

นายประภาส พริพล  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
วิทย์ฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

ชื่อเรื่อง	รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ
ผู้วิจัย	ประภาส พิริพล
ปีที่วิจัย	2564 - 2565

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 3) ทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 3.1) เปรียบเทียบสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของครู ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 3.2) เปรียบเทียบพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย ของนักเรียน ก่อนและหลังทดลองใช้รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 3.3) ประเมินความพึงพอใจของครู คณะกรรมการสถานศึกษา และนักเรียนที่มีต่อการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 4.1) ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ 4.2) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินรูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ ภาวะผู้นำของการบริหาร รองลงมา คือ การบริหารจัดการ และคุณภาพครู ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และจากผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการ พบว่า สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด และมีแนวทางในการบริหารสถานศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3 ประเด็นหลัก

2. การสร้างและตรวจสอบรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย ประกอบด้วย 1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals) ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director) 3) ผู้สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์ การสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students) ภายใต้การดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ความ ต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา (Need Analysis) 2) การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ(Teamwork) 3) การยกระดับระบบการทำงานเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Upgrade Functional System) 4) การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน (Network & Knowledge Sharing)

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า พบว่า

3.1 ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้หลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 การพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัยและทักษะพิสัยสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.3 ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาและนักเรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมากที่สุด

4. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

5. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ส่งผลให้โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าประสบความสำเร็จมีผลงานดีเด่นที่เป็นที่ประจักษ์ในระดับประเทศ ครอบคลุมผลงานจำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพผู้บริหาร และ 4) ด้านคุณภาพสถานศึกษา

ข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

## งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ

ผู้รายงานได้เผยแพร่ผลงานทางวิชาการผ่าน 3 ช่องทาง ดังนี้

1. เผยแพร่ผลงานทางวิชาการทางหนังสือราชการโดยส่งเอกสารผลงานให้โรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด และสถานศึกษา สังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ตลอดจนจัดกิจกรรม ส่งเสริมการจัดการศึกษาในสถานศึกษาต่อไป และได้การตอบรับการเผยแพร่จากโรงเรียน จำนวน 73 โรงเรียน ดังต่อไปนี้

- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1 และ เขต 2 จำนวน 40 โรงเรียน
- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา อื่น ๆ จำนวน 9 โรงเรียน
- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 โรงเรียน
- โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 9 โรงเรียน
- วิทยาลัยสังกัดสำนักงานอาชีวศึกษา จำนวน 2 วิทยาลัย

2. การให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการโดยใช้โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์และบรรยาย ประกอบ Power Point จำนวน 2 ครั้ง

2.1 การประชุมกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ วันที่ 13 มิถุนายน 2565 ครั้งที่ 2/2565 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า วันที่ 5-6 กรกฎาคม 2565 ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตต์ อำเภอเมืองอุดรดิตต์ จังหวัดอุดรดิตต์

3. เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ ทางเว็บไซต์ทางการศึกษา จำนวน 4 เว็บไซต์ ดังนี้

3.1 ชื่อเว็บไซต์โรงเรียน : โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

[http://www.ntun.ac.th/workteacher-detail\\_18647](http://www.ntun.ac.th/workteacher-detail_18647)

3.2 ชื่อเว็บไซต์ : ครูบ้านนอกดอทคอม

[https://www.kroobannok.com/board\\_view.php?b\\_id=187482&bcat\\_id=16](https://www.kroobannok.com/board_view.php?b_id=187482&bcat_id=16)

3.3 ชื่อเว็บไซต์ : การศึกษาไทย.com

<https://www.xn--12ca0ezbc4ai2ee1bzl.com/board/%e0%b8%a3%e0%b8%b9%e0%b8%9b%e0%b9%81%e0%b8%9a%e0%b8%9a%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9a%e0%b8%a3%e0%b8%b4%e0%b8%ab%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b9%82%e0%b8%a3%e0%b8%87%e0%b9%80%e0%b8%a3%e0%b8%b5%e0%b8%a2/>

<https://www.xn--12ca0ezbc4ai2ee1bzl.com/board/%e0%b8%a3%e0%b8%b9%e0%b8%9b%e0%b9%81%e0%b8%9a%e0%b8%9a%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9a%e0%b8%a3%e0%b8%b4%e0%b8%ab%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b9%82%e0%b8%a3%e0%b8%87%e0%b9%80%e0%b8%a3%e0%b8%b5%e0%b8%a2/>

### 3.4 ชื่อเว็บไซต์ : ครูวันดีดอทคอม

<https://www.kruwande.com/index.php?module=forum&wbid=85040&visited=1658819408>



### การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทางหนังสือราชการ

ที่ ศธ ๐๕๒๒๐.๐๑/๕๖



โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา
เลขที่ ๑๒๒ ถนนพญาไท เขตพญาวัน
กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐
ส่วนกลาง
รับที่ 1559/65
วันที่ 4 ต.ค. 65
เวลา 19.14 น.

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
๑๒๒ ถนนพญาไท เขตพญาวัน  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๓๐

๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง คอบัวกับการเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าที่ ศธ ๐๕๒๒๐.๑๓๖/๕๖๒ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

ตามหนังสือที่อ้างถึง โรงเรียนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ได้ขอความอนุเคราะห์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการของนายปรเมภัส พรพิล ผู้อำนวยการโรงเรียนวมินทราชินูทิศ ที่ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ จำนวน ๒ เรื่อง นั้น

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ได้รับเอกสารดังกล่าวไว้เรียบร้อยแล้ว และจะนำผลงานดังกล่าวไปเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา  
๑๒๒ ถนนพญาไท เขตพญาวัน กรุงเทพฯ ๑๐๓๓๐

.....  
๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

ขอแสดงความนับถือ

(นางวรรณดี นาคสุขปาน)  
ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา

กลุ่มบริหารงบประมาณ  
โทร ๐ ๒๒๕๓ ๓๐๘๒ ต่อ ๑๑๖  
โทรสาร ๐ ๒๒๕๒ ๓๐๐๖  
<http://www.triamudom.ac.th>

เพื่อโปรด

- 1. ทราบ
- 2. .....  
.....
- 3. .....  
.....
- 4. .....  
.....
- 5. ....

.....  
นายเนิ่นพรดิษฐ์ ทวีชัยเจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

.....  
.....

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป

.....  
.....  
นายปรเมภัส พรพิล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ที่ ศธ ๐๔๒๙๓.๐๘/๖๔๘


 โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ  
 ๔๔๙ ถนนพัฒนาการ เขตสวนหลวง  
 กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๕๐

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
ส่วนกลาง
รับที่ 1462/65
วันที่ 9 A.O. 65
เวลา 12.00 น.

๑ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๙๓.๐๘/๖๔๘ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๑ ฉบับ

ตามหนังสือที่อ้างถึง นายประภาส พริพอล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ ได้จัดทำและเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ จำนวน ๒ รายการ ได้แก่ ๑) รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ ๒) รายงานประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ และมีสำนึกความเป็นไทย ของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เพื่อเป็นผลงานทางวิชาการ ในการขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ นั้น

ในกรณีนี้ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว และได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษา เห็นว่าผลงานทางวิชาการ ทั้ง ๒ รายการ เป็นผลงานที่มีประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน เป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้เป็นอย่างดี

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน... เรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

 นางสาวจินตนา ศรีสารคาม  
 ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวจินตนา ศรีสารคาม)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ

- 
- กลุ่มบริหารวิชาการ
- 
- 
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 
- 
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- 
- 
- กลุ่มบริหารทั่วไป

 นายประภาส พริพอล

นายประภาส พริพอล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทรศัพท์ ๐-๒๓๒๒-๗๕๗๒-๖ ต่อ ๓๗๗ โทรสาร ๐-๒๓๒๓-๓๘๘๘ www.tup.ac.th

เพื่อโปรด

- 
1. ทราบ
- 
- 
2. เห็นสมควร.....
- 
- 
3. พิจารณาสั่งการ.....
- 
- 
4. มອນ.....
- 
- 
5. ....

 นายณันทวัฒน์ ทรัพย์เจริญ  
 รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

ที่ ศธ ๐๔๒๙๓.๑๘/๖๑๔



โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ส่วนกลาง  
วันที่ 1586/65  
วันที่ 4 ส.ค. 65  
โรงเรียนดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)  
วันที่ 64-64-65  
๔๐ วามคำแหง ๕๘๖/๓ เขตวังทองหลาง  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๑๐

๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๙๓.๑๘/๖๑๔ ลงวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประภาส พรพิพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยาลัยนวมินทราชูทิศ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
(สิงห์ สิงหเสนี) เขตวังทองหลาง  
แขวงสุรนคร กรุงเทพมหานคร  
.....  
.....

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมพร สิงวาระ)

ผู้อำนวยการโรงเรียนดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี)

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป
- \_\_\_\_\_

นายประภาส พรพิพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

เพื่อโปรด

- 1. ทราบ
- 2. เก็บเอกสาร.....
- 3. คัดจำเรื่องแจ้งการ.....
- 4. มอบ.....
- 5. ....

สำนักงานผู้อำนวยการ

โทร. ๐ ๒๕๓๘ ๓๙๖๔ ต่อ ๑๑๒

นายฉันทวัฒน์ ทวีพิชญเจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ส่วนกลาง  
ที่ 1529/65  
วันที่ 4 ส.ค. 65  
เวลา 12.10 น.



ที่ ศธ ๐๔๓๓๙.๐๖/๓๐๓

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี  
อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๖๐

๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๙๑.๑๓/๖๕๑๒ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประภาส พริพธ คำแห่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนเพื่อเกิดประโยชน์แก่ผลดีแก่ครูและพัฒนาผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี  
ถนนปทุมธานี-แม่เปิน หมู่ ๖ คลองสามโคก  
อำเภอสามโคก  
จังหวัดปทุมธานี

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวชนัญชิตา ม่วงทอง)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ปทุมธานี

— ทสม/11๖๖

ผู้อำนวยการและธุรการ  
โทร. ๐๒-๕๖๓-๖๖๖๖  
E-mail. tunpschool@tunp.ac.th

เพื่อโปรด

- 1. ทราบ
- 2. เยี่ยมชม.....
- 3. พิจารณาสั่งการ.....
- 4. มคอ.....
- 5. ....

นายบัณฑิต ทรัพย์เจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป

— นพ.พอ

นายประภาส พริพธ  
ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ	
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	
ส่วนกลาง	
วันที่	15/3/65
ที่	4 ส.อ. 65
เวลา	15.30 น.



ที่ ศธ ๐๔๒๒๓.๑๓/๕๕๕

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตต์  
ตำบลนาจุก อำเภอเมือง  
จังหวัดอุดรดิตต์ ๕๓๐๐๐

๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง คอบรับเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๒๓.๑๓/๕๕๕ ลงวันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประภาส ทวีพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าผู้ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตต์ ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
น้อมเกล้า อุดรดิตต์  
คอบรับ เผยแพร่ผลงานทางวิชาการ  
.....  
ศิริกุล

ขอแสดงความนับถือ

(นายวิระพันธุ์ คอบรัมย์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตต์

กลุ่มบริหารงานบุคคล  
โทร. ๐-๕๕๔๙๗-๑๑๓๓  
โทรสาร ๐-๕๕๔๙๗-๑๑๓๓

-๓๔/๑๑๕

เพื่อโปรด

- 1. ทราบ
- 2. เห็นชอบ
- 3. สืบหาสาระสังเขป
- 4. มคอ.
- 5. ....

นายวิระพันธุ์ คอบรัมย์  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป
- นพ.พ.อ.

นายประภาส ทวีพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ที่ ศธ ๐๔๒๓๐.๓๕ / ๒๖๕



โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ	
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	
ช่วงกลาง	
ปี	1533 / 65
วันที่	4 ค.ศ. 65
เวลา	12.30 น.
โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง	
๗๔ ถนนพหลโยธิน แขวงบางค้อ	
เขตจอมทอง กทม. ๑๐๑๕๐	

๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง คอรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๓๐.๓๕/๖๕๒๒ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประภาส พริพอล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียน การสอน เพื่อเกิดประโยชน์เกิดผลผลิตดีแก่ครูและพัฒนาผู้เรียนต่อไป

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

โรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง  
 ผู้อำนวยการ อนุบาลวัดนางนอง  
 วันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิรารุทธิ์ พิมพ์รอด)

ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวัดนางนอง

กลุ่มบริหารวิชาการ

โทร ๐ ๒๕๖๔ ๒๖๕๓

โทรสาร ๐ ๒๕๖๖ ๒๒๒๖

นายประภาส พริพอล

เพื่อโปรด

- 1. ทราบ
- 2. เฝ้าสังเกต.....
- 3. อื่นๆ.....
- 4. ขอบ.....
- 5. ....

นายนิรันดร์พันธ์ พิมพ์เจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป
- .....

นายประภาส พริพอล  
ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า
ส่วนกลาง
ที่: 1535/165
วันที่: 4 ส.ค. 65
เวลา: 12.30 น.



ที่ ศธ ๐๕๑๕๕.๐๑๐/๕๙

โรงเรียนธารเกษม สหป.สระบุรี ๓  
ธารเกษม อ.พระพุทธบาท  
จ.สระบุรี ๑๘๑๒๐

๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง คอยรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๕๑๕๕.๑๑๗/๖๕๒๒ ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประภาส พริพัส ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียน นวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนธารเกษม ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าวไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การสอนเพื่อเกิดประโยชน์ เกิดผลดีแก่ครูและพัฒนาผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนธารเกษม  
คอยรับการเผยแพร่ผลงาน  
ทางวิชาการ  
สงวน

ขอแสดงความนับถือ

(นายบัณฑิต บุญธรรม)

ผู้อำนวยการโรงเรียนธารเกษม

ทศร/110๖ นพ.พอ

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป

นายประภาส พริพัส

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ชื่อโปรด

- 1. พบ
- 2. รับเอกสาร.....
- 3. ส่งเอกสาร.....
- 4. ยื่น.....
- 5. ....

โรงเรียน  
โทร.๐๕๙-๑๐๙๖๒๐๔

26.06.2565

นายนิพนธ์ พริพัสเจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป

ที่ นม ๕๓๐๐๘.๒๐ /๓๕๕



โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม  
ตำบลโป่งตาลอง อำเภอปากช่อง  
จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๑๓๐

โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ	
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	
ส่วนกลาง	
ผู้รับ	1519/65
วันที่	๑๕.๑๒.๖๕
เวลา	19.05 น.

๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

ตามหนังสือ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๐๓.๑๐๖/ว๕๑๒ ลงวันที่ ๒๔ มิถุนายน ๒๕๖๕ แจ้งว่า นายประกาส พริพล ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อประกอบการขอเลื่อนวิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ นั้น

โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม ได้รับผลงานทางวิชาการดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ได้นำผลงานดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้และเป็นแนวทางในการบริหารสถานศึกษาและการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อเกิดประโยชน์ เกิดผลสัมฤทธิ์และพัฒนาผู้เรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอขอบคุณในการเผยแพร่ผลงานในครั้งนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
โรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม  
ตามที่ได้รับแจ้งเรื่อง  
วิทยฐานะ  
.....  
จ.น.พ.๖๕

ขอแสดงความนับถือ

(นายพัทธนา สมไสย)

ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเขาใหญ่พิทยาคม

-ทสร/11๐1

เพื่อโปรด

1. ทราบ  
 2. เห็นสมควร.....  
 3. จิตจรณศึกษา.....  
 4. มอน.....  
 5. ....

- กลุ่มบริหารวิชาการ  
 กลุ่มบริหารงานบุคคล  
 กลุ่มบริหารงบประมาณ  
 กลุ่มบริหารทั่วไป  
 จ.พ.๖๐

นายประกาส พริพล

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

26.๐๕  
นายบัณฑิต พริพงษ์เจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป



โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ส่วนกลาง  
วันที่ 15.05 / 65  
วันที่ 4 ส.ค. 65  
เวลา 16.00 น.



ที่ ศธ ๐๖๓๓.๑๙/๒๐๒๔

วิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษกหนองจอก  
๖๖ หมู่ ๘ ร่วมพัฒนา ซอย ๒ แขวงลำผักชี  
เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร ๑๐๕๓๐

๒ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ตอบรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

อ้างถึง หนังสือโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ที่ ศธ ๐๔๒๗๓.๑๙๖/๕๖๒  
ลงวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

ตามหนังสือที่อ้างถึง โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ได้เผยแพร่ผลงานทางวิชาการของนายประภาส พรพิศ ตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ได้จัดทำผลงานวิชาการ เรื่อง "๑.รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ ๒.รายงานประเมินโครงการส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะและมีจิตสำนึกความเป็นไทยของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า" เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา การประกอบอาชีพและประโยชน์โดยรวมของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น ความละเอียดแจ้งแล้ว

บัดนี้ วิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษกหนองจอก ได้รับเอกสารการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และจะนำเอกสารดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ต่อไป และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน  
วิทยาลัยการอาชีพ  
กาญจนภิเษก  
หนองจอก  
เพื่อโปรด

ขอแสดงความนับถือ

(นายพงศ์สิริภี วัฒนอุดม)

- 1. ทราบ
- 2. เห็นสมควร.....
- 3. จิตกรมจัดการ.....ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษกหนองจอก
- 4. ขออน.....
- 5. จัดงานศึกษารางวัลพระราชทาน ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๕,๒๕๕๖,๒๕๖๓  
ถ่ายแผนงานและความร่วมมือ/งานวิจัย พัฒนา นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์  
โทรศัพท์ ๐๒ - ๓๘๘๓๓๓๓๓๓  
โทรสาร ๐๒ - ๓๘๘๓๓๓๓๓๐  
เว็บไซต์ www.knice.ac.th  
สารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ AM5 e - office

- กลุ่มบริหารวิชาการ
- กลุ่มบริหารงานบุคคล
- กลุ่มบริหารงบประมาณ
- กลุ่มบริหารทั่วไป

กน / 11๖

นายประภาส พรพิศ

ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

2-6. ๐๕๖

นายพนทวัฒน์ พรพิศเจริญ  
รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทั่วไป



QR CODE

ข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทางหนังสือราชการทั้งหมด  
หรือเข้าที่เว็บไซต์

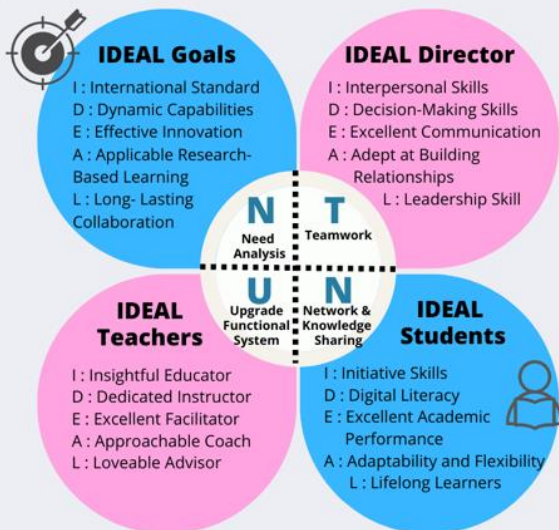
<https://drive.google.com/drive/folders/1CLhrT-03UKvTXclmZV5MCHwa8MtDjccl?usp=sharing>

การให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint

รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศโดยใช้

**IDEAL N.T.U.N Administration System**

แนวคิดในการบริหารสถานศึกษา มุ่งมั่นเสริมสร้างศักยภาพของผู้เรียน ยกกระดับคุณภาพการศึกษา และกำหนดแนวทาง การดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ IDEAL N.T.U.N Administration System โดยมีรายละเอียด ดังนี้



นำหลักการทฤษฎีการบริการ หลักการวงจร คุณภาพของเดมมิ่งและการบูรณาการบริบท ในการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนเป็นฐาน การออกแบบนวัตกรรมในการขับเคลื่อน การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ตามกระบวนการ IDEAL N.T.U.N Administration System ประกอบด้วย



**นายประภาส พิทธิพล**  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**1) มุ่งเน้นเป้าหมาย (IDEAL Goals)**

IDEAL Goals : เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ  
**I : International Standard**  
 โรงเรียนที่มุ่งสู่มาตรฐานสากล  
**D : Dynamic Capabilities**  
 โรงเรียนที่ส่งเสริมความสามารถเชิงพลวัต  
**E : Effective Innovation**  
 โรงเรียนที่สร้างสรรค่นวัตกรรมในการเรียนการสอน  
**A : Applicable Research-Based Learning**  
 โรงเรียนที่เป็นกระบวนการวิจัยในการส่งเสริมการเรียนรู้  
**L : Long-Lasting Collaboration**  
 โรงเรียนที่เสริมสร้างการทำงานร่วมกันอย่างยั่งยืน

**3) ครูเชี่ยวชาญด้านศาสตร์การสอน (IDEAL Teachers)**

IDEAL Teachers : ครูที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ  
**I : Insightful Educator**  
 นักการศึกษาที่เข้าใจในเนื้อหาสาระวิชาที่สอนอย่างลึกซึ้ง  
**D : Dedicated Instructor**  
 ผู้สอนที่ทุ่มเทให้กับการทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่  
**E : Excellent Facilitator**  
 ผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ที่สอดคล้อง  
**A : Approachable Coach**  
 โค้ชการสอนที่นักเรียนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา  
**L : Loveable Advisor**  
 ที่ปรึกษาที่เป็นที่รักของนักเรียน

**2) ผู้บริหารเป็นเลิศด้านวิชาการ (IDEAL Director)**

IDEAL Director : ผู้อำนวยการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ  
**I : Interpersonal Skills**  
 ผู้อำนวยการที่ถึงพร้อมในการปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจกันของบุคคล  
**D : Decision-Making Skills**  
 ผู้อำนวยการที่เข้าใจในกระบวนการการตัดสินใจและแก้ปัญหา  
**E : Excellent Communication**  
 ผู้อำนวยการที่มีทักษะ: การสื่อสารที่ดีที่สุด  
**A : Adept at Building Relationships**  
 ผู้อำนวยการที่เชี่ยวชาญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล  
**L : Leadership Skill**  
 ผู้อำนวยการที่มีภาวะการเป็นผู้นำ

**4) นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (IDEAL Students)**

IDEAL Students : นักเรียนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ  
**I : Initiative Skills**  
 นักเรียนที่พร้อมด้วยความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์  
**D : Digital Literacy**  
 นักเรียนที่พร้อมด้วยทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
**E : Excellent Academic Performance**  
 นักเรียนที่มีผลการเรียนดีเยี่ยม  
**A : Adaptability and Flexibility**  
 นักเรียนที่พร้อมด้วยการยืดหยุ่นและปรับตัว  
**L : Lifelong Learners**  
 นักเรียนที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

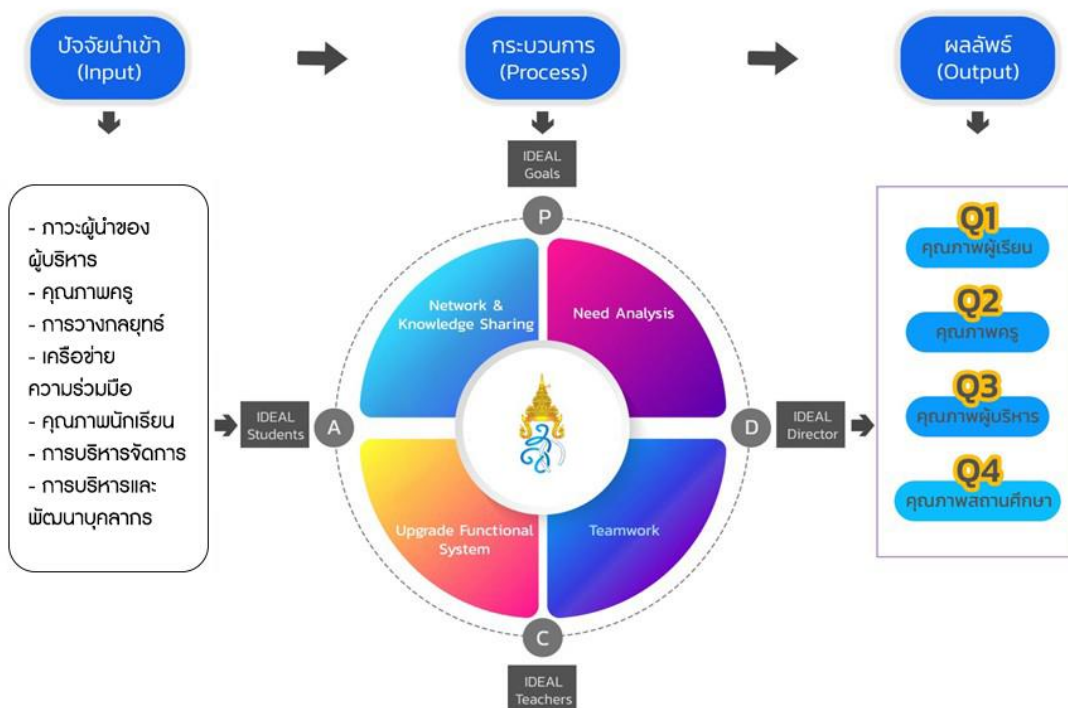
**ภายใต้การขับเคลื่อนด้วย 4 กระบวนการ N.T.U.N. คือ**

- 1) N : Need Analysis**  
การวิเคราะห์ความต้องการที่จำเป็นในการพัฒนา
- 2) T : Teamwork**  
การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งทางวิชาการ
- 3) U : Upgrade Functional System**  
การยกระดับระบบการทำงาน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- 4) N : Network & Knowledge Sharing**  
การสร้างเครือข่ายและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน



## รูปแบบการบริหาร

โรงเรียนนวมินทราชูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ



**IDEAL Goals :**  
เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : International Standard
- D : Dynamic Capabilities
- E : Effective Innovation
- A : Applicable Research-Based Learning
- L : Long-Lasting Collaboration

**IDEAL Director :**  
ผู้อำนวยการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Interpersonal Skills
- D : Decision-Making Skills
- E : Excellent Communication
- A : Adept at Building Relationships
- L : Leadership Skill

**IDEAL Teachers :**  
ครูที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Insightful Educator
- D : Dedicated Instructor
- E : Excellent Facilitator
- A : Approachable Coach
- L : Loveable Advisor

**IDEAL Students :**  
นักเรียนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I : Initiative Skills
- D : Digital Literacy
- E : Excellent Academic Performance
- A : Adeptability and Flexibility
- L : Lifelong Learners



การประชุมกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ  
วันที่ 13 มิถุนายน 2565 ครั้งที่ 2/2565  
ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา



การประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียน  
ในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
วันที่ 5-6 กรกฎาคม 2565  
ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
อุตรดิตถ์ อำเภอเมืองอุตรดิตถ์ จังหวัดอุตรดิตถ์



การประชุมกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ  
วันที่ 13 มิถุนายน 2565 ครั้งที่ 2/2565  
ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 72 พรรษา  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา




การประชุมเชิงปฏิบัติการโรงเรียน  
ในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
วันที่ 5-6 กรกฎาคม 2565  
ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
อุตรดิตถ์ อำเภอเมืองอุตรดิตถ์ จังหวัด  
อุตรดิตถ์

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พรพิผล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง  
 วันจันทร์ ที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ-สกุล นายประภาส พรพิผล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน  
 หน่วยงาน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ สตรีวิทยา ๒ กรุงเทพมหานคร

ความคิดเห็น :

รูปแบบการบริหารโดยใช้ IDEAL N.T.U.N Administration System เป็นรูปแบบที่น่าสนใจ เนื่องจากสามารถนำไปใช้ได้ในวงกว้างด้วยภาพของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นนำทฤษฎีที่เน้นวิจัยและนวัตกรรมในการทำงานเข้ากับนวัตกรรมที่นำมาใช้ในแต่ละยุค: กระบวนการคิดอย่าง ทิม คอช, นวัตกรรมคิดสร้างสรรค์: กระบวนการคิดสร้างสรรค์, รวมทั้งใช้เทคโนโลยีและ ตามองวิธีใหม่ในการทำงานให้คนผู้เกี่ยวข้อง หากนำไปใช้จริง: สามารถยกย่อง: ต้นทุนรวมการดำเนินงานได้จริง: ส่งเสริม: ศึกษารายละเอียด: ประสิทธิภาพ

ลงชื่อ   
 ( นายประภาส พรพิผล )  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงาน

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ  
โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
การประชุมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง  
วันจันทร์ ที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565  
ณ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ-สกุล นายประภาส พริพล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ  
หน่วยงาน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา

ความคิดเห็น :

ขอชื่นชมท่านผู้อำนวยการ นวมินทราชินูทิศ ที่มอบหมาย  
คุณประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา ให้จัดทำเอกสารเผยแพร่ผลงาน  
การดำเนินงานที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ  
ขอชื่นชมคุณประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
นวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา

ลงชื่อ.....

(นายประภาส พริพล)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พรพิพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง  
 วันจันทร์ ที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ-สกุล นางสาวกัญญาณันท์ ภานวนการ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน  
 หน่วยงาน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ นภาราชาวิทยาลัย

ความคิดเห็น :

รูปแบบนวัตกรรมการจัดการเรียน IDEAL N.T.U.N Administration  
Model มีจุดเด่นที่ชัดเจน เหมาะกับ context ของประเทศไทย ซึ่งนักศึกษาคณะ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้ง ผู้เรียน ครู ผู้บริหาร และสถานศึกษา  
และสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการของโรงเรียนได้

ลงชื่อ [ลายเซ็น]  
 (นางสาวกัญญาณันท์ ภานวนการ)  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน



แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้ความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนเฉลิมพระเกียรติ  
 สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง  
 วันจันทร์ ที่ 13 มิถุนายน พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา จังหวัดกรุงเทพมหานคร

ชื่อ-สกุล นางสาวปณิตตา ทามี่ ตำแหน่ง ครู ๑๙.๑  
 หน่วยงาน โรงเรียนปทุมมาถนอม

ความคิดเห็น :

รูปแบบการบริการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ผู้ความเป็นเลิศ เป็นจุดเด่นที่นวัตกรรมการพัฒนาศักยภาพของครู  
และนักเรียน โดยนำเอาองค์ประกอบการศึกษามาใช้ให้ทันสมัย  
ในด้านต่างๆ นวัตกรรมที่ควรยิ่งของกรมวัฒนธรรม ตามนโยบาย  
ของภาครัฐและกลุ่มเป้าหมาย

ลงชื่อ ปณิตตา  
 (นางสาวปณิตตา ทามี่)  
 ตำแหน่ง ครู ๑๙.๑ / ผู้บริหารงาน

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สื่อความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 ระหว่างวันที่ 5 - 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์

ชื่อ-สกุล นายสมเกียรติ รุสชาติ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 หน่วยงาน โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กทม.นครบุรี

ความคิดเห็น :

ผลงานทางวิชาการ เรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สื่อความเป็นเลิศ โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เป็นผลงานวิชาการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนสื่อความเป็นเลิศได้เป็นอย่างดี


ลงชื่อ (นายสมเกียรติ รุสชาติ)  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้ความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 ระหว่างวันที่ 5 - 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุตรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์

ชื่อ-สกุล นาย อธิพัร กัมพูศรี ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ  
 หน่วยงาน โรงเรียนนวมินทราชินูทิศเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า นนทบุรี

ความคิดเห็น :

งานนี้ใช้แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้รูปแบบ  
 การบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้ความเป็นเลิศ โดยใช้  
 IDEAL N.T.U.N. Administration System ทั้งหมดได้ศึกษาประกอบ  
 ด้วยแล้ว ซึ่งสามารถนำผลไปปรับใช้ทางโรงเรียน ครู และที่สำคัญที่สุดสามารถ  
 นำผลต่อผู้เรียนในอันดับต้นๆ อันพึงประสงค์และสมควรโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
 นำไปใช้กับภาพนี้ปรับปรุงต่อไป

ลงชื่อ   
 ( นาย อธิพัร กัมพูศรี )  
 ตำแหน่ง .....

แบบเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ รูปแบบการให้ความรู้เผยแพร่ผลงานวิชาการ  
 โดยใช้โปรแกรมประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
 รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ผู้ความเป็นเลิศ  
 โดยใช้ IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 โดย นายประภาส พริพล ผู้อำนวยการโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 การประชุมโรงเรียนในเครือเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
 ระหว่างวันที่ 5 - 6 กรกฎาคม พ.ศ. 2565  
 ณ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรดิตถ์

ชื่อ-สกุล นายธีระพันธ์ ดอนท้วม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ  
 หน่วยงาน โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า อุดรดิตถ์

ความคิดเห็น :

รูปแบบการบริหาร IDEAL N.T.U.N. Administration System  
 มีรูปแบบการบริหารและมีการขับเคลื่อนคุณภาพ ครอบคลุมทั้งผู้เรียน ครู-  
 บุคลากร ทรัพยากร ทัศนคติที่ดี ครอบคลุม เป็นอย่างดี เป็น แบบอย่าง ที่ดีเยี่ยม  
 ฐานรับ การบริหารจัดการองค์กร

ลงชื่อ.....  
 (นายธีระพันธ์ ดอนท้วม)  
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ



QR CODE

ข้อมูลการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการผ่านการให้ความรู้  
โดยใช้โปสเตอร์ประชาสัมพันธ์และบรรยายประกอบ Powerpoint  
หรือเข้าที่เว็บไซต์

[https://drive.google.com/drive/folders/1IWQMi5y7iR\\_2pFuOPefRp--Ni4mMUVvp?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1IWQMi5y7iR_2pFuOPefRp--Ni4mMUVvp?usp=sharing)

### การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทางเว็บไซต์ทางการศึกษา

ผลงานครู

**เจ้าของผลงาน**



**ชื่ออาจารย์ :** นายประภาส พรพิพล

**ตำแหน่ง :** ผู้อำนวยการสถานศึกษา

**เบอร์โทรศัพท์ :**

**อีเมล :**

**โทรเมื่อ :** 26 ก.ค. 2565, 11:35 อ่าน 2898 ครั้ง

**ชื่อผลงาน :** รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

**รูปแบบการบริหาร  
โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า สู่ความเป็นเลิศ**

ปัจจัยป้อน  
(Input)

- ทักษะของผู้บริหาร
- คุณภาพครู
- การวางกลยุทธ์
- เครือข่ายความร่วมมือ
- คุณภาพนักเรียน
- การบริหารจัดการ
- การบริหารและพัฒนากายภาพ

กระบวนการ  
(Process)



ผลลัพธ์  
(Output)

- Q1 คุณภาพผู้เรียน
- Q2 คุณภาพครู
- Q3 คุณภาพผู้บริหาร
- Q4 คุณภาพบัณฑิต

IDEAL Goals :  
เป้าหมายที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I: International Standard
- D: Dynamic Capabilities
- E: Effective Innovation
- A: Applicable Research-Based Learning
- L: Long-Lasting Collaboration

IDEAL Director :  
ผู้อำนวยการที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I: Interpersonal Skills
- D: Decision-Making Skills
- E: Excellent Communication
- A: Adapt at Building Relationships
- L: Leadership Skill

IDEAL Teachers :  
ครูที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I: Insightful Educator
- D: Dedicated Instructor
- E: Excellent Facilitator
- A: Approachable Coach
- L: Loveable Advisor

IDEAL Students :  
นักเรียนที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

- I: Initiative Skills
- D: Digital Literacy
- E: Excellent Academic Performance
- A: Adaptability and Flexibility
- L: Lifelong Learners

**ผลงาน**  
รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่  
เลิศ  
ประภาส พรพิพล  
565  
ลดไฟล์ ขนาดไฟล์ 267.5 KB

**ชื่อเรื่อง** รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
**ผู้วิจัย** ประภาส พรพิพล  
**ปีที่วิจัย** 2564 - 2565

**บทคัดย่อ**

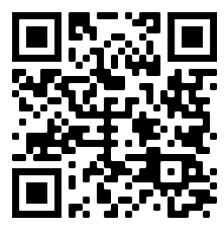
การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สหภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5) ประเมินประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิผลของการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ในระยะที่ 1 ระยะที่ 2 และที่ 3 ส่วนเรื่องแบบมาตรฐานและทศพลค่าที่

**ผลการวิจัยพบว่า**

- ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ คือ คุณภาพนักเรียน รองลงมาคือ คุณภาพครู และคุณภาพด้านการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาพัฒนาระบบการเรียนรู้และการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และจากผลการศึกษาระบบการบริหารจัดการของโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า พบว่า ดำเนินการยกระดับคุณภาพการศึกษา ได้อยู่ในระดับที่สูงสุด และมีแนวทาง 13 ประการในการพัฒนา
- การพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยมี IDEAL N.T.U.N Administration System ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมเป้าหมาย (IDEAL Goals) ในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐาน 2) ผู้บริหารที่มีค่านิยม (IDEAL Director) ผู้กล้าสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3) ครูที่รักและทุ่มเทกับการสอน (IDEAL Teachers) 4) นักเรียนที่มีลักษณะที่พึงประสงค์และมีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย

โทรเมื่อ : 26 ก.ค. 2565, 11:35 อ่าน 3311 ครั้ง

เว็บไซต์โรงเรียน : โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
[http://www.ntun.ac.th/workteacher-detail\\_18647](http://www.ntun.ac.th/workteacher-detail_18647)



## รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ



ชื่อเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัย ประภาส พรพิพล

ปีที่วิจัย 2564 - 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5) ประเมินประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนาแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า

ชื่อเว็บไซต์ : ครูบ้านนอกดอทคอม

[https://www.kroobannok.com/board\\_view.php?b\\_id=187482&bcat\\_id=16](https://www.kroobannok.com/board_view.php?b_id=187482&bcat_id=16)





หน้าแรก ข่าวการศึกษา ข่าวสอบราชการ ข้อสอบ สอบเรียนต่อ บทความ ผลงานวิชาการ

## รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

กระดานสนทนา เผยแพร่ผลงานวิชาการ > หมวดหมู่: เผยแพร่ผลงานวิชาการ > รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ



นายประภาส พรพิล asked 1 วินาที ago



ชื่อเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัย ประภาส พรพิล

ปีที่วิจัย 2564 – 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินประสิทธิผลของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5) ประเมินประสิทธิผลหลังการพัฒนา ด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วย

ชื่อเว็บไซต์ : การศึกษาไทย.com

<https://www.xn--12ca0ezbc4ai2ee1bzl.com/board/%e0%b8%a3%e0%b8%b9%e0%b8%9b%e0%b9%81%e0%b8%9a%e0%b8%9a%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9a%e0%b8%a3%e0%b8%b4%e0%b8%ab%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b9%82%e0%b8%a3%e0%b8%87%e0%b9%80%e0%b8%a3%e0%b8%b5%e0%b8%a2/>







## รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ

เว็บบอร์ด > หมวดหมู่: เผยแพร่ผลงานวิชาการ > รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียม  
 อุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ



นายประภาส พรพิพล asked 3 วันที่ ago



ชื่อเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่  
 ความเป็นเลิศ

ผู้วิจัย ประภาส พรพิพล

ปีที่วิจัย 2565



ชื่อเว็บไซต์ : ครูเชียงรายดอทคอม

<https://www.kruchiangrai.net/question/%e0%b8%a3%e0%b8%b9%e0%b8%9b%e0%b9%81%e0%b8%9a%e0%b8%9a%e0%b8%81%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b8%9a%e0%b8%a3%e0%b8%b4%e0%b8%ab%e0%b8%b2%e0%b8%a3%e0%b9%82%e0%b8%a3%e0%b8%87%e0%b9%80%e0%b8%a3%e0%b8%b5%e0%b8%a2-4/>



วันพฤหัสบดีที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2566

# KRUWANDEE

เปิดสอบครู เรียกรับบรรจุครู ดูเว็บครูวันดี

หน้าหลักครูวันดี	คัดข่าวมาเล่าต่อ	การศึกษา	สอบครูผู้ช่วย	เรียกรับบรรจุ	พนักงานราชการ	อัตรา
<b>LASTEST NEWS</b> 22 ก.พ. 2566 วิทยาลัยอาชีวศึกษานครสวรรค์ รับสมัครพนักงานราชการครู เงินเดือน 18,000.-บาท ตั้งแต่ 27						

🏠 หน้าหลักครูวันดี / เว็บบอร์ด / ห้องเผยแพร่ผลงานวิชาการ / รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ

## รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าฯ



ชื่อเรื่อง รูปแบบการบริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้าสู่ความเป็นเลิศ  
 ผู้วิจัย ประภาส พรพิพล  
 ปีที่วิจัย 2564 - 2565



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 3) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 4) ประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5) ประเมินประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา ภายใต้การดำเนินการ 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จและแนวทางในการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และระยะที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลังการพัฒนาด้วยรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบค่าที

ชื่อเว็บไซต์ : ครูวันดีดอทคอม

<https://www.kruwande.com/index.php?module=forum&wbid=85040&visited=1658819408>



ภาคผนวก ฅ

ตัวอย่าง

รางวัลระดับชาติและนานาชาติจากการบริหารงานตาม

รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

## 1. ด้านคุณภาพผู้เรียน



โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ขอแสดงความยินดี  
กับ

**นางสาวปิญรส วัตทอง**  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/6

เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์  
ประเภทกีฬาฮิมาเนาสติกแอโรบิก  
ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภทบุคคลหญิง  
ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภททีม  
ได้รับโล่รางวัลนักกีฬาดีเด่นและเสื้อสามารถรางวัลเหรียญทอง 3 ปีซ้อน



โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า  
ขอแสดงความยินดี  
กับ

**เด็กชายภูณภัทร ศรีคันระรักษ์**  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/12

พัทลุงเกมส์  
ฮิมาเนาสติก

ในกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์  
การแข่งขันกีฬาฮิมาเนาสติกแอโรบิก  
ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทอง ประเภทคู่ผสม  
ได้รับรางวัลรองชนะเลิศเหรียญเงิน ประเภทบุคคลชาย



โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดี**  
กับ

**นายกฤษณพล พิมพะไชย**  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/9



เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ ครั้งที่ 37 พัทลุงเกมส์  
ได้รับรางวัลเหรียญทอง  
การแข่งขันว่ายน้ำผลัดฟรีสไตล์ 4x200 เมตร ชาย  
การแข่งขันว่ายน้ำผลัดผสม 4x100 เมตร ชาย  
ได้รับรางวัลเหรียญเงิน  
การแข่งขันว่ายน้ำท่าผีเสื้อ 200 เมตร ชาย



โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดีกับ**

**นายเทียนชัย แซ่จู่**  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/10

ที่ผ่านการคัดเลือกรอบสุดท้าย  
และได้เป็นตัวแทนเยาวชนทีมชาติไทย  
ชุด A รุ่นเยาวชนอายุไม่เกิน 19 ปี ชาย  
ในการแข่งขันเทเบิลเทนนิส  
รายการเยาวชนอาเซียน






โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดี**

กับ

เด็กชายธารณ วรสาทิพย์  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2/5

ที่ผ่านการคัดเลือก  
เป็นนักกีฬาฟิกเกอร์สเก็ตติ้ง  
ทีมชาติไทย  
ประจำปี พ.ศ.2565




โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ  
เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดี**

กับ

นายเทียนชัย แซ่อู  
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/10

ได้รับเหรียญทอง  
การแข่งขันกีฬาเทเบิลเทนนิส  
ทีมเยาวชนชาย 19 ปี ของประเทศไทย  
ในรายการเทเบิลเทนนิสเยาวชน  
ชิงแชมป์อาเซียน 2022



พิธีมอบรางวัลการแข่งขันกอล์ฟและมอบช่อดอกไม้แก่นักเรียน  
ที่จะเดินทางไปแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ต่างประเทศ



วันที่ 21 มิถุนายน 2565 โครงการห้องเรียนพิเศษ English Program โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า ได้มอบรางวัลแก่นายพุทธินันท์ ศรีอ่อนรอด ซึ่งได้รับคัดเลือกเป็นเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร) ครั้งที่ 17 ประจำปี 2565 รางวัลชนะเลิศการแข่งขัน Golf รายการ TKG รางวัลเข้าร่วมการแข่งขัน Golf รายการ Chang GenZ Golf Tour เด็กชายพลชพลธิป บุญชาญ ได้รับรางวัลการแข่งขันกีฬาอล์ฟอาชีพ รายการ TKG , Chang GenZ Golf Tour และ Thailand Kids Golf Tour และนักเรียนโครงการห้องเรียนพิเศษฯ จำนวน 6 คน คือ นายกฤษดา รัตนสิน นางสาวแพรวา เบญจการศิริคุณ นายคุณพัฒน์ วัชรานุกุลกิจ นายปิ่นณรุจน์ ชัยศรีศาสตร์ นางสาวปรีภักดิ์ สงวนบุญ นางสาวณัฐกฤตดา ธารีรัชต์ ที่สามารถสอบเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนภาษาและวัฒนธรรม ในปีการศึกษา 2565 โดยจะเดินทางไปศึกษา ณ ต่างประเทศ เป็นระยะเวลา 1 ปีการศึกษา นับตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2565 - มิถุนายน 2566 โดยกิจกรรมดังกล่าวมีนายประภาส พรพิล ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นตัวแทนมอบรางวัลให้นักเรียนที่ได้รับรางวัลการแข่งขันประเภทต่าง ๆ และมอบช่อดอกไม้เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้นักเรียนในการเดินทางไปศึกษาแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมในครั้งนี้

ข่าว : งานเว็บไซต์และสื่อสารออนไลน์ นวมินทรา เตรียมน้อมมา

ภาพ : โครงการห้องเรียนพิเศษ English Program นวมินทรา เตรียมน้อมมา



พิธีมอบรางวัลการแข่งขันเรือใบชิงแชมป์โลก การแข่งขันกอล์ฟ และมอบเกียรติบัตรการอบรมเชิงปฏิบัติการ เทคโนโลยีระบบสมองกลฝังตัว



วันที่ 3 สิงหาคม 2565 โครงการห้องเรียนพิเศษ English Program โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า มอบรางวัลแก่ นายณัฏฐวรรณ์ ศุภอัมพลวิชัย ซึ่งได้เข้าร่วมแข่งขันเรือใบชิงแชมป์โลก ระหว่างเดือน พฤษภาคม-กรกฎาคม 2565 ณ ประเทศตุรกี อิตาลี ฝรั่งเศส และสเปน และนายพุทธิพันธ์ ศรีอ่อนรอด ได้รับรางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 2 การแข่งขันกอล์ฟ รายการ Bangchak Open 2022 ระหว่างวันที่ 22-24 กรกฎาคม 2565 จังหวัดนครราชสีมา รางวัลชนะเลิศ รายการ TGA – SINGHA Junior Golf Ranking 2022-2023 ระหว่างวันที่ 30-31 กรกฎาคม 2565 ณ สนามนารายณ์ฮิลล์ กอล์ฟ คันทรี คลับ จ.ลพบุรี นอกจากนี้ยังมีพิธีมอบเกียรติบัตรการอบรมเชิงปฏิบัติการ เทคโนโลยีระบบสมองกลฝังตัว แก่นักเรียนโครงการห้องเรียนพิเศษ English Program จำนวน 14 คน ณ บริเวณลานรวมใจ โดยกิจกรรมดังกล่าวมี นายประภาส พรพิผล ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นตัวแทนมอบรางวัลแก่นักเรียนที่ได้รับรางวัลการแข่งขันประเภทต่าง ๆ และมอบเกียรติบัตรแก่นักเรียนที่เข้าร่วมอบรมในกิจกรรมดังกล่าวด้วย

ข่าว : งานเว็บไซต์และสื่อสารออนไลน์ นวมินทร์ฯ เตรียมน้อมฯ

ภาพ : งานโสตทัศนศึกษา นวมินทร์ฯ เตรียมน้อมฯ




  
 โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
 เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดี**  
 กับ

**นายพุทธรินทร์ ศรีอ่อนรอด**  
**นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6/3**



**ได้รับรางวัลชนะเลิศการแข่งขันกอล์ฟ**  
 รายการ TGA – SINGHA Junior Golf Ranking 2022-2023  
 ระหว่างวันที่ 30-31 กรกฎาคม 2565 ณ จังหวัดลพบุรี  
**ได้รับรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การแข่งขันกอล์ฟ**  
 รายการ Bangchak Open 2022  
 ระหว่างวันที่ 22-24 กรกฎาคม 2565 ณ จังหวัดนครราชสีมา


  
 โรงเรียนนวมินทราชูทิศ  
 เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า

**ขอแสดงความยินดี**  
 กับ

**นายบัณฑิตวรรณวิ ศุภอัมพลวิชญ์**  
**นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/1**



**ได้รับรางวัลการแข่งขันเรือใบชิงแชมป์โลก**  
 อันดับ 2 รายการ TROFEO PINI : LAKE COMO (ประเภททีม) ณ ประเทศอิตาลี  
 อันดับ 2 รายการ YACHT CLUB MAUGUIO CARNON (ประเภททีม) ณ ประเทศฝรั่งเศส  
 อันดับ 4 รายการ OPTIMISH WORLD CHAMPIONSHIP (ประเภททีม) ณ ประเทศตุรกี  
 อันดับ 5 รายการ TROFEO MARCO RIZZOTTI (ประเภททีม) ณ ประเทศอิตาลี  
 อันดับ 7 รายการ BODRUM OPTIMIST TRAINING REGATTA (ประเภทบุคคล) ณ ประเทศตุรกี  
 อันดับ 22 รายการ MERINGA CUP-TROFEO ALPE DEL GARDA (ประเภทบุคคล) ณ ประเทศตุรกี  
 อันดับ 27 รายการ OPTIORANGE (ประเภทบุคคล) ณ ประเทศสเปน

## 2. ด้านคุณภาพครู



### 3. ด้านคุณภาพผู้บริหาร





### 3. ด้านคุณภาพสถานศึกษา







การนำเสนอผลงานกิจกรรมเปิดบ้านห้องเรียนต้นแบบ Active learning  
โครงการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



วันที่ 18-19 สิงหาคม 2565 นายอภิชา นิลวัฒน์ รองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารวิชาการ และนางสาวธัชชา ไตรทอง ครูโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เดินทางเข้าร่วมนำเสนอผลงานกิจกรรมเปิดบ้านห้องเรียนต้นแบบ Active learning โครงการพัฒนาทักษะการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ณ โรงแรม TK Palace กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ มอบโลให้เขตการศึกษาและมอบเกียรติบัตรให้โรงเรียนต้นแบบ และนำเสนอผลงาน 13 โรงเรียน ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นห้องเรียนต้นแบบ Active learning โดยมีนายอัมพร พินะสา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นประธานในพิธี มีคณะครูและนักเรียนจากหลายโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมเป็นจำนวนมาก ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ข่าว : งานเว็บไซต์และสื่อสารออนไลน์ นวมินทร์ฯ เตรียมน้อมมา

ภาพ : กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.)



## การประชุมการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาและรับโล่รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA)



วันที่ 14-16 สิงหาคม 2565 นายประภาส พรพิศ ผู้อำนวยการโรงเรียน พร้อมด้วยคณะผู้บริหารโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า เดินทางเข้าร่วมการประชุมการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาและรับโล่รางวัลคุณภาพ แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ณ โรงแรมอัลวาเรซ บุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้และนำไปใช้วางแผนในการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และเพื่อมอบโล่รางวัลคุณภาพแห่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) แก่ผู้บริหาร โดยมีนางสาวตรีบุษ เทียนทอง รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานในพิธี ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ข่าว : งานเว็บไซต์และสื่อสารออนไลน์ นวมินทราฯ เตรียมน้อมมา  
ภาพ : งานเว็บไซต์และสื่อสารออนไลน์ นวมินทราฯ เตรียมน้อมมา





ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เรื่อง รายชื่อโรงเรียนในโครงการยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากลที่ได้รับรางวัลคุณภาพ  
แห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
(Office of the Basic Education Commission Quality Awards : OBECQA) ระดับ OBECQA ของปี พ.ศ. ๒๕๖๓

\*\*\*\*\*

ตามคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ ๕๕๐/๒๕๖๕ ลง วันที่ ๔ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาและประเมินการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (OBECQA) เพื่อประเมินโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผ่านการประเมินคุณภาพระดับองค์กร เพื่อรับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ OBECQA ของปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งคณะกรรมการได้ดำเนินการเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงประกาศรายชื่อโรงเรียนในโครงการยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากลที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Awards : OBECQA) ของปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จำนวน ๑๒๗ โรงเรียน ดังต่อไปนี้

- |   |   |
|---|---|
| ๑. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบมัธยม) | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม              |
| ๒. โรงเรียนกบเชิงวิทยา  | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์            |
| ๓. โรงเรียนกุดบงพิทยาคาร  | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย             |
| ๔. โรงเรียนกุดบากพัฒนาศึกษา                                     | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร              |
| ๕. โรงเรียนกุสุมาลัยวิทยาคม                                     | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร              |
| ๖. โรงเรียนแก่งหางแมวพิทยาคาร                                   | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด       |
| ๗. โรงเรียนขุนยวมวิทยา  | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาแม่ฮ่องสอน          |
| ๘. โรงเรียนเขาสมิงวิทยาคม “จิงจิงจิงจิงจิงจิงจิง”               | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด       |
| ๙. โรงเรียนคำตาก้าราชประชาสงเคราะห์                             | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร              |
| ๑๐. โรงเรียนคำสร้อยพิทยาสรรค์                                   | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามุกดาหาร            |
| ๑๑. โรงเรียนคำแสนวิทยาสรรค์                                     | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเลย หนองบัวลำภู     |
| ๑๒. โรงเรียนแคมป์สนวิทยาคม                                      | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์           |
| ๑๓. โรงเรียนจตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก                            | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด            |
| ๑๔. โรงเรียนจอมพระประชาสรรค์                                    | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์            |
| ๑๕. โรงเรียนจนะชนูปถัมภ์  | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล          |
| ๑๖. โรงเรียนจันทร์หุ่นบำเพ็ญ                                    | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒ |
| ๑๗. โรงเรียนจันทบุษยานุสรณ์                                     | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด            |

/๑๘. โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา...

- ๒ -

๑๘. โรงเรียนเจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์”	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร
๑๙. โรงเรียนชนแดนวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
๒๐. โรงเรียนชุมพลวิทยาสรรค์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
๒๑. โรงเรียนเชียงของวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
๒๒. โรงเรียนเชียงดาววิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่
๒๓. โรงเรียนเชียงแสนวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
๒๔. โรงเรียนเชียงใหม่ประชานุสรณ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด
๒๕. โรงเรียนโขทัยพิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
๒๖. โรงเรียนดงขุยวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
๒๗. โรงเรียนดงเจนวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
๒๘. โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพะเยา
๒๙. โรงเรียนตะพานหิน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร
๓๐. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒
๓๑. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการ เชียงราย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย
๓๒. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา พัฒนาการ นนทบุรี	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานนทบุรี
๓๓. โรงเรียนแตลศิริวิทยา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
๓๔. โรงเรียนท่าคันโทวิทยาคาร	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์
๓๕. โรงเรียนท่าบ่อ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย
๓๖. โรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาญจนบุรี
๓๗. โรงเรียนเทพสถิต	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒
๓๘. โรงเรียนธัญบุรี	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาปทุมธานี
๓๙. โรงเรียนนครพนมวิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครพนม
๔๐. โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๒
๔๑. โรงเรียนนวมินทราชูทิศ พายัพ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงใหม่
๔๒. โรงเรียนนางรอง	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบุรีรัมย์
๔๓. โรงเรียนนาเลียงพิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
๔๔. โรงเรียนนายายอามพิทยาคม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาจันทบุรี ตราด
๔๕. โรงเรียนนารายณ์คำผงวิทยา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์
๔๖. โรงเรียนบรบือ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม
๔๗. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา ๑	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี
๔๘. โรงเรียนบางปลาม้า “สูงสมารผดุงวิทย์”	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุพรรณบุรี

/๔๙. โรงเรียนบ้านผึ้งวิทยาคม...

## ประวัติผู้ประเมิน



ชื่อ-สกุล	นายประภาส พิธิพล
วัน เดือน ปี เกิด	14 สิงหาคม 2507
ประวัติการศึกษา	ศษ.บ. (พลศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยขอนแก่น คบ. (การบริหารโรงเรียน) จาก วิทยาลัยครูเทพสตรี ค.ม. (พลศึกษา) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการรับราชการตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

พ.ศ. 2549 – 2554	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมวัดบึงทองหลาง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554 – 2555	รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ บดินทรเดชา กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2555 – 2556	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนท่าช้างวิทยาคาร จังหวัดสุราษฎร์ธานี
พ.ศ. 2556 – 2558	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา สุวินทวงศ์ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2558 – 2562	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนมัธยมวัดหนองจอก กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน	ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า กรุงเทพมหานคร

เครื่องราชอิสริยาภรณ์สูงสุด	ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก (ท.ช.) เหรียญจักรพรรดิมาลา (ร.จ.พ.)
-----------------------------	---