

# รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศิวพร นววงศานันต์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2565

# รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ศิวพร นววงศานันต์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2565

# THE EXCELLENCE OF STRATEGIES ADMINISTRATION MODEL FOR THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

SIWAPORN NAWAWONGSANUN)

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2022

(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)

| | | |
|---|---|---|
| **หัวข้อดุษฎีนิพนธ์** | : | **รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** |
| **ชื่อนักศึกษา** | : | **ศิวพร นววงศานันต์** |
| **ชื่อปริญญา** | : | **ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** |
| **สาขาวิชา** | : | **การบริหารการศึกษา** |
| **ปีพุทธศักราช** | : | **2565** |
| **อาจารย์ที่ปรึกษา** | : | **พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร.** |

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ. ดร.)

คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(รศ. ดร. บุญจันทร์ สีสันต์)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร.)

กรรมการ .....
(ดร. ขัตติยา ด้วงสำราญ)

กรรมการ .....
(พระมหาธำรงค์ ธิตปุญฺโญ, ดร.)

กรรมการ .....
(พระครูปลัดสุวัฒนสัจจคุณ, ดร.)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

| | | |
|---|---|---|
| Dissertation Topic | : | The Excellence of Strategies Adminitration Model for the Sub-District Quality School under the Office of the Basic Education Commission |
| Student's Name | : | Siwaporn Nawawongsanun |
| Degree Sought | : | Doctor in Education |
| Program | : | Educational Administration |
| Academic Year | : | 2022 |
| Advisor | : | Phramaha Kraiwan Jinadattiyo, Dr. |

---

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor in Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....P. S. Santhorn.....
(Phrakhrusriveerakhunsunthon, Asst. Prof. Dr.)

Dissertation Committee:

Chairman .....Boonchan. Sisan.....
(Assoc. Prof. Dr. Boonchan Sisan)

Member (Advisor) .....P. K.....
(Phramaha Kraiwan Jinadattiyo, Dr.)

Member .....K. Duangsamran.....
(Dr. Khattiya Duangsamran)

Member .....P.M. Thamrong Thitapuñño.....
(Phramaha Thamrong Ṭhitapuñño, Dr.)

Member .....P.K. Suvadhanasaccaguna.....
(Phrakhrupaladsuvaddhanasaccaguna, Dr.)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

# บทคัดย่อ


| | | |
|---|---|---|
| **หัวข้อวิทยานิพนธ์** | : | **รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** |
| **ชื่อนักศึกษา** | : | **ศิวพร นววงศานันต์** |
| **ชื่อปริญญา** | : | **ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต** |
| **สาขาวิชา** | : | **การบริหารการศึกษา** |
| **ปีการศึกษา** | : | **2565** |
| **อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก** | : | **พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร.** |

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 368 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,104 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถาม และแบบประเมินและรับรอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

**ผลการวิจัยพบว่า**

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ แล้ววิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) พบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัว ตั้งแต่ 0.50 - 0.71 และได้ตัวแปรทั้งหมด 67 ตัวแปร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2) ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4) ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5) ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์

2. ผลการประเมินและรับรองจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 โรงเรียน พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

**คำสำคัญ :** การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

# ABSTRACT


| | | |
|---|---|---|
| **Thesis Topic** | : | **The Excellence of Strategic Administration Model for the Sub - District Quality School under the Office of the Basic Education Commission.** |
| **Student's Name** | : | **Siwaporn Nawawongsanun** |
| **Degree Sought** | : | **Doctor of Education** |
| **Program** | : | **Educational Administration** |
| **Academic Year** | : | **2022** |
| **Advisor** | : | **Phramaha Kraiwan Chintatatiyo, Dr.** |



The purposes of this research were : 1) to study the components of strategic management for excellence of the sub-district quality school 2) to assess and certify the strategic management for excellence model of the sub-district quality school. The mixed method research was used in the study. The data were collected from 1,104 samples of 368 sub-district quality school. The samples consisted of school directors, teachers, and basic education board. The research instruments were document analysis form, the unstructured interview, a questionnaire and Checklist. The data were analyzed by descriptive statistics including frequency distribution, percentage, arithmetic mean, standard deviation, exploratory factor analysis (EFA) through statistical computer package.

The research's findings were as follows: -

1. The components of the Excellence of Strategic Administration Model for the Sub - district quality School from concepts, theories, papers, texts, research works and related sources and then analyzed by Exploratory Factor Analysis (EFA) found that the factor loading was 0.50 - 0.71, in descending order of element weight could be consisted of 5 components; 1) Human Resource Management 2) Information technology system management 3) Directional management 4) Environment Management 5) Strategic Development Management.

2. The Excellence of Strategic Administration Model for the Sub - district quality School consisting of 5 important components was found possible, accurate, appropriate, and practical in compliance with the research conceptual frameworks.

**Keywords**: The Excellence of Strategic Administration Model for the Sub - district quality School under the Office of the basic education commission.



# กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร. อาจารย์ดร.ขัตติยา ด้วงสำราญ ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำข้อคิดเห็น ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน และมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอธิการบดี คณะศึกษาศาสตร์ และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรม สั่งสอน ให้ความรู้ พร้อมให้กำลังใจในการเรียน และการทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ และ ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบทุกท่าน ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเพื่อ ความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้สัมภาษณ์ ตรวจสอบเครื่องมือ และประเมินรับรอง ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ และขอขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือ และเก็บข้อมูล

ขอขอบคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ตลอดจน ครอบครัว และเพื่อน ๆ นักศึกษาหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ที่ให้ความ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม กระตุ้น และให้กำลังใจมาโดยตลอดในการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิตและจัดทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

ศิวพร นววงศานันต์

# สารบัญ


หน้า

**บทคัดย่อภาษาไทย**..... จ

**บทคัดย่อภาษาอังกฤษ**..... ช

**กิตติกรรมประกาศ**..... ฌ

**สารบัญ**..... ญ

**สารบัญตาราง**..... ฐ

**สารบัญภาพ**..... ฑ

**บทที่**

**1 บทนำ**..... 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 2

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 9

1.3 คำถามของการวิจัย..... 9

1.4 สมมติฐานของการวิจัย..... 9

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 9

1.6 ขอบเขตของการวิจัย..... 13

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 14

1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ..... 17

**2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**..... 18

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์..... 18

2.2 องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ..... 50

2.3 โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล..... 81

2.4 หลักธรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ..... 111

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 131

2.6 สรุป..... 140

**3 วิธีดำเนินการวิจัย**..... 142

3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ..... 142

3.2 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง..... 147

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย..... 149

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 155

# สารบัญ(ต่อ)

หน้า

**บทที่**

3.5 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ..... 157
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 159
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย..... 159
3.8 สรุป..... 161

**4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**..... 163
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล..... 164
4.2 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำตำบล..... 221

**5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**..... 225
5.1 สรุปผลการวิจัย..... 226
5.2 อภิปรายผลการวิจัย..... 229
5.3 ข้อเสนอแนะ..... 237

**บรรณานุกรม**..... 239

**ภาคผนวก**..... 247
ภาคผนวก ก เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและรายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สมภาษณ์..... 248
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย..... 257
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)..... 260
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) และรายชื่อโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในการทดลองใช้เครื่องมือ..... 282
ภาคผนวก จ ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย..... 285
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย(แบบสอบถาม)..... 289
ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนคุรภาพประจำตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย..... 303
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง..... 314

# สารบัญ(ต่อ)

หน้า

**บทที่**

ภาคผนวก ณ หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินและรับรองรูปแบบ แบบแสดงความคิดเห็น และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์..... 320

**ประวัติผู้วิจัย**..... 332

# สารบัญตาราง


| ตารางที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ | 73 |
| 2.2 | จุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ประจำปีงบประมาณ 2563 | 84 |
| 2.3 | ข้อตกลงความร่วมมือโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | 86 |
| 3.1 | การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น | 148 |
| 4.1 | ผลการวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีนักวิชาการต่างประเทศ | 165 |
| 4.2 | ผลการวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีนักวิชาการในประเทศ | 167 |
| 4.3 | ผลการวิเคราะห์เอกสารหลักการ แนวคิด ทฤษฎีนักวิชาการ | 170 |
| 4.4 | สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี | 176 |
| 4.5 | สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ | 180 |
| 4.6 | สรุปผลการสัมภาษณ์ | 184 |
| 4.7 | สรุปผลการสัมภาษณ์เพิ่มเติม | 190 |
| 4.8 | สรุปรวมการวิเคราะห์ตัวแปร | 191 |
| 4.9 | จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม | 197 |
| 4.10 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร | 198 |
| 4.11 | ค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) | 208 |
| 4.12 | ค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน | 208 |
| 4.13 | องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ | 209 |
| 4.14 | องค์ประกอบที่ 1 | 210 |
| 4.15 | องค์ประกอบที่ 2 | 212 |
| 4.16 | องค์ประกอบที่ 3 | 214 |
| 4.17 | องค์ประกอบที่ 4 | 215 |
| 4.18 | องค์ประกอบที่ 5 | 217 |
| 4.19 | จำนวนและร้อยละของการประเมินความเหมาะสม | 222 |

# สารบัญภาพ


| ภาพที่ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1.1 | กรอบแนวคิดในการวิจัย..... | 11 |
| 2.1 | กระบวนการผลิตทางการศึกษา..... | 53 |
| 2.2 | กระบวนการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ..... | 56 |
| 2.3 | ความสัมพันธ์ของประเภทองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA..... | 58 |
| 3.1 | แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 146 |
| 4.1 | องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล. | 218 |

# บทที่ 1
# บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก อันเนื่องจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The Fourth Industrial Revolution) การกำหนดความต้องการกำลังคนที่มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งถือเป็นแรงกดดันจากภายในประเทศที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ที่ส่งผลให้ประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ รวมไปถึงกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของประชากรที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ ที่ส่งผลต่อปัจจัยหลายส่วน รวมไปถึงส่งผลต่อระบบการศึกษาที่ส่งผลให้เกิดปัญหาหลายประการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2560, น. ง) ดังนั้นโรงเรียนจึงถือเป็นองค์กรทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน แนวคิดการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน จึงเป็นความสำคัญสูงสุดในการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการ ที่มุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนทุกคนในโรงเรียนทุกแห่งสามารถเข้าถึงโอกาสในการเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ (กลุ่มพัฒนาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, 2562, น.2)

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพจะช่วยสร้างโอกาสในการเข้าเรียนกับโรงเรียนที่มีคุณภาพ ดังที่ได้มีข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552-2561) ได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาโดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประกอบกับนโยบายของ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี “1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ” ซึ่งเป็นนโยบายที่สอดรับกับคำกล่าวที่ว่า “จะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโรงเรียนให้มี คุณภาพและได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง สร้างโอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ เกิดความเท่าเทียมและครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำด้านการจัดการศึกษาของประเทศ โดยให้บรรลุเป้าหมายโครงการ คือ โรงเรียนศูนย์กลางของชุมชน เป็นต้นแบบ มีความพร้อมในการให้บริการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ สร้างโรงเรียนให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูที่มีประสิทธิภาพ ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน ซึ่งถือเป็นหลักประกันกับชุมชนว่า โรงเรียนคุณภาพ ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนได้รับความรู้กระบวนการและทักษะที่จำเป็นต่อการธำรงตน ดำรงชีวิตในการเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ ตลอดจนเป็นศูนย์รวมหรือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน สร้างโอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ให้ชุมชนมีส่วนร่วม และเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในการพัฒนาภาพคุณภาพของโรงเรียน ที่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กับชุมชนได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น. 2 – 3)

ดังนั้นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดและก้าวหน้าต่อไป

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ในหมวด 5 หน้าที่ของรัฐ มาตรา 54 วรรค 2 และ 3 ได้กล่าวไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต และจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการกำกับส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัด การศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ทั้งนี้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาว่าต้องเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรมจริยธรรม และ วัฒนธรรมในการดำรงชีวิตและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และในมาตรา 22 ได้ระบุไว้อีกว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ที่มุ่งพัฒนาให้คนไทย ทุกช่วงวัยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะและมีความสุข โดยมีสุขภาวะและสุขภาพที่ดี ครอบครัวอบอุ่น เป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถพัฒนาตนเองได้ ต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมถึงมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากร และบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพา ตนเองได้ พัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นคนดีฉลาดรอบรู้และสามารถเป็นอนาคตของชาติได้ โดยมีหลักการสำคัญคือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา โดยคนมีทัศนคติที่ดีรับผิดชอบต่อสังคมมีจริยธรรมคุณธรรม มีความ เป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลเมืองโลก มีฐานการผลิตและบริการที่มีคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำ เพื่อนำไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงเป็นการวางรากฐานที่เพียงพอสำหรับเยาวชนทุก ๆ คน ให้มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เน้นให้คนมีปัญญาเน้นรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning community) เน้นการศึกษาผ่านปวงชน (education for all) เน้นการร่วมมือจากปวงชน (all for Education) เน้นการเรียนวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) และเน้นการเรียนรู้แบบร่วมมือและการ เรียนรู้แบบรวมพลัง (Co-operative and collaborative learning) รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนมี ทักษะการประกอบอาชีพและ

ความมั่นคงในการดำรงชีวิต (พิมพันธ์ เดชะคุปต์และพเยาว์ ยินดีสุข, 2558) ฉะนั้น ในการพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประกอบในการเขียนรายงานการวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**1.1.1 ความเป็นมาของการวิจัย**

ปัจจุบันโรงเรียนส่วนใหญ่มีความพยายามในการส่งเสริมให้โรงเรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ มีการส่งเสริม และจัดทำระบบบริหารจัดการคุณภาพในรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้โรงเรียนได้รับการยอมรับว่า มีการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศที่จะสามารถพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้มากยิ่งขึ้น (อร่าม วัฒนะ, 2561, น. 58) สำหรับการบริหารสถานศึกษาในท้องถิ่นในปัจจุบัน มีการมุ่งพัฒนาโรงเรียนทุกพื้นที่ให้มีคุณภาพ รวมไปถึงโรงเรียนในท้องถิ่นชนบท หรือโรงเรียนประจำตำบล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น. 3) ได้มุ่งพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนงบประมาณ สถานที่ แหล่งเรียนรู้ องค์ความรู้ บุคลากร จำแนกได้ 3 ด้าน 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคารเรียน สนามกีฬา ระบบคมนาคม ระบบไฟฟ้า ระบบประปา เครือข่ายโทรศัพท์ สัญญาณอินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ วัสดุสำนักงาน ระบบบริการด้านสุขภาพ และโภชนาการ 2) ด้านส่งเสริมการศึกษา เช่น สนับสนุนการเรียนการสอนภาษาต่างอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่โรงเรียนเลือก ส่งเสริมด้านอาชีพ ค่าวัสดุ รายหัวของนักเรียน สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ สนับสนุนโรงเรียนให้เข้าถึงแหล่งชุมชน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู และบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้ได้รับการพัฒนาทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งผู้เรียนเป็นสำคัญ และเอื้อต่อการสร้างทักษะชีวิตและทักษะวิชาชีพต่อผู้เรียน การสร้างสื่อและนวัตกรรมด้านการบริหารและด้านการจัดการเรียนรู้เพื่อเป็นคลังความรู้ให้กับโรงเรียน และให้ผู้บริหารของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญและจำเป็นที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งเสริมด้านวิชาการ เทคโนโลยี นวัตกรรม การวิจัย ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมความเป็นไทย และ 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม เช่น สร้างเครือข่ายการพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้หน่วยงานในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ผ่านความร่วมมือกับศึกษาธิการจังหวัด สนับสนุนความร่วมมือระหว่างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและชุมชนในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ส่งเสริมทักษะการสื่อสาร และความร่วมมือให้กับผู้บริหารและครู เพื่อต่อยอดการพัฒนาทั้งด้านกายภาพ การบริหารจัดการ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ส่งเสริมการเขียนแผนพัฒนา

ระดับโรงเรียน ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและหน่วยงานในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อร่วมกันพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562, น.4 – 7)

โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีความสำเร็จ สามารถพิจารณาได้จากปัจจัย 4 ประการ ดังนี้ 1) นักเรียน ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีสมรรถนะที่สำคัญในการแข่งขัน มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 3 ภาษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ด้วยตัวเอง และใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพได้มีอัตราการสำเร็จการศึกษา และมีงานทำเพิ่มขึ้น มีภูมิคุ้มกันในการดำรงตนอยู่ในสังคมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างมีความสุข เป็นพลเมืองดีและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ 2) ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร การจัดการเรียนการสอนคลังนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืน เข้ากับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างน้อย 2 ภาษา 3) โรงเรียนมีความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษา ทั้งวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ บุคลากร สถานที่และสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน 4) เอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน ให้การยอมรับในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีความเชื่อมั่น ในการส่งบุตรหลายเข้ารับการศึกษา รวมถึงเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน ส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564, น. ข.)

การศึกษารูปแบบ (Model) การบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องศึกษาถึงโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปร ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีปรากฏการณ์ในระบบต่าง ๆ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 347) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่มีตัวแปรสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ดังนี้ งานวิจัยของ ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) พบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่เอื้อหรือกลยุทธ์การพัฒนาที่มีต่อการบริหารโรงเรียน งานวิจัยของ สลิลรัตน์ พลอยประดับ (2561) พบว่า ความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน อยู่ในระดับที่สูงมากที่สุด โดยรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์กร มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 2)การวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจใน

งาน กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ 4 องค์กรคุณภาพ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพวิชาการ 2) โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ในส่วนของการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มีหลายตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสิทธิผลของโรงเรียน การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ปัจจัยที่เอื้อหรือกลยุทธ์ที่พัฒนาที่นำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน และศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน ในที่นี้ผู้วิจัยสนใจศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยในรายละเอียดของตัวแปรกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ศึกษาจากงานวิจัย ดังนี้ ปรีชา ดาวเรือง (2559) อร่าม วัฒนะ (2561) และ กนกรัตน์ มณีเนตร (2562) ประกอบด้วยกลยุทธ์หลายด้าน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณภาพครู/บุคลากรในสถานศึกษา คุณภาพนักเรียน การพัฒนาเทคโนโลยี/สารสนเทศ เครือข่ายความร่วมมือ และวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม

**1.1.2 ปัญหาของการวิจัย**

ท่ามกลางสังคมในปัจจุบันส่งผลต่อระบบการศึกษา ที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและการบริหารการศึกษาให้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น จึงเห็นว่าในหลายประเทศจะให้ความสำคัญต่อการพัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคต โดยจะเน้นไปที่รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อกระแสโลกาภิวัตน์ และเศรษฐกิจการแข่งขัน รวมไปถึงแนวโน้มการเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economy) แต่สำหรับประเทศไทยยัง “คลุมเครือ” เพราะอยู่ระหว่างเลือกว่าจะเดินหน้าหรือถอยหลัง เริ่มจากปัญหาการสอนที่มีช่องว่างระหว่างทักษะกระบวนการคิด และทักษะ วุฒิทางอารมณ์ ยังไม่มีคุณภาพ ด้วยสภาพเศรษฐกิจที่มุ่งแข่งขันทำให้การจัดการศึกษามุ่งพัฒนาทางวิชาการ เป็นสำคัญในขณะที่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถพัฒนาทักษะกระบวนการคิดของผู้เรียน รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีในกิจวัตรประจำวันหรือใช้ในการเรียนการสอนทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับศิษย์ลดลง ดังนั้นจึงมีการเรียกร้องนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาให้เท่าทันต่อแนวโน้มที่ว่า “นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคต” นโยบายและยุทธศาสตร์ ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตที่ว่านี้ ควรมีการ “รวมพลัง” มีการออกแบบร่วมกันและจัดการ ร่วมกันที่ดีมิใช่เพียงมุ่งเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ของเด็ก เยาวชนและพลเมืองเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง การมุ่งสร้างคนรุ่นใหม่ที่เป็นคน “อุดมความรู้ คู่ความดีงาม” และมีทักษะที่หลากหลายมีความสามารถ ในการจัดการที่ดีเพื่อเป็นเงื่อนไข สำคัญของการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข โดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และสถาบันการศึกษา ตลอดจนเร่งรัดให้

มีการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่จะนำไปใช้ในการเชื่อมโยงความร่วมมือในการแก้ปัญหาการศึกษาได้อีกทางหนึ่ง (กลุ่มพัฒนาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 2, 2562, น. 29 – 30)

สภาพปัญหาการบริหารจัดการศึกษาในปัจจุบัน ยังพบจุดอ่อนของระบบการศึกษาที่มีการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนที่ยังไม่เหมาะสม ขาดความคล่องตัว มีความเหลื่อมล้ำในด้านโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และการขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะของคนไทย ส่วนใหญ่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา ถึงแม้ว่าประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษา ที่ใช้ในการขับเคลื่อนประเทศ ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งการปฏิรูปการศึกษานี้ต้องการให้คนในประเทศมีคุณภาพมากขึ้น และส่งผลให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนได้ต่อไป (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2560, น. ง) นอกจากนั้นที่ผ่านมายังพบปัญหาในการพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศไทย จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2560, น. 4 – 10) พบว่า เด็กไทยที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษามีแนวโน้มลดลง โดยสถานศึกษาที่มีแนวโน้มขนาดเล็กลง และมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น จึงต้องมีการทบทวนการบริหารจัดการทรัพยากรที่อยู่ในระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด หากพิจารณาในส่วนของโอกาสทางการศึกษา พบปัญหาประชากรในวัยเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่ไม่ได้เข้ารับการศึกษาในระบบประมาณร้อยละ 11.70 และประชากรวัยแรงงานที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา พบปัญหาในการบริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ มีประสิทธิภาพลดลง ดังนี้ ด้านการจัดการเรียนการสอน มีสัดส่วนจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จำนวนนักเรียนต่อครูต่ำกว่าเกณฑ์ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็ก และจำนวนของครูมีจำนวนเกิน และขาดแคลนในบางสาขาวิชา ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา พบว่า ผลการประมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาที่สะท้อนคุณภาพผู้เรียนยังไม่เป็นที่น่าพอใจ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 120 คน) มีจำนวนมากเกินไปและเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งปัญหาข้างต้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร และการเงินเพื่อการศึกษา โดยมีการใช้จ่ายในบางกิจกรรมที่ไม่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ทำให้ขาดประสิทธิภาพด้านการใช้จ่ายงบประมาณ พบว่า การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาค่อนข้างสูง แต่คุณภาพที่นักเรียนได้รับกลับลดลง ซึ่งสภาพปัญหาข้างต้น เห็นว่ามีความสอดคล้องกับการศึกษาในงานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการพัฒนาโรงเรียนประจำตำบล ในงานวิจัย ของกลุ่มพัฒนาการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (2562, น. 86 – 90) พบว่า บุคลากรของสถานศึกษายังไม่มีความพร้อม อีกทั้งยังขาดการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมของสถานศึกษาบางแห่ง โดยมีพื้นที่จำกัดแต่มีนักเรียนจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมกันได้ นักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะ

ยากจน และอยู่ในชุมชนที่มีความเสี่ยงในหลาย ๆ ด้าน ทำให้เกิดปัญหาในกระบวนการพัฒนาขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ภาษาต่างประเทศ คอมพิวเตอร์ ครูมีภาระงานมากเกินไปทั้งการสอน และการประเมินคุณภาพโรงเรียนในรูปแบบ และมาตรฐานต่าง ๆ จากหน่วยงานภายนอกทำให้ครูมีภาระเพิ่มจึงเหลือเวลาในการดูแลเอาใจใส่นักเรียนทั้งเรื่องการเรียนการสอน และการพัฒนานักเรียนให้มีพฤติกรรมอันพึงประสงค์น้องลง เป็นต้น จากสภาพปัญหาข้างต้นเห็นว่าโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีปัญหาค่อนข้างมากในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ที่ไม่สามารถจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ เกิดจากปัญหาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนั้นจึงควรศึกษาสภาพสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมไปถึงเป้าประสงค์ในการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพื่อนำสู่ผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้สามารถศึกษาค้นคว้าข้อมูลตามตัวแปรที่กำหนดในด้านต่าง ๆ โดยศึกษาจากองค์ประกอบในการศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างยั่งยืนต่อไป

**1.1.3 ความสำคัญของปัญหาวิจัย**

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ แผนกลยุทธ์ขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าในทิศทางที่เหมาะสม และเพื่อให้องค์กรมีแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหารโดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การการวางแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นงานหลักของผู้บริหารที่จะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ งานสองสิ่งนี้จะเป็นเครื่องชี้ถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานเชิงบริหารที่มีคุณค่า

ต่อองค์กร กลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวเมื่อนำปฏิบัติก็จะไม่มีคุณค่าต่อองค์กรเช่นเดียวกับการรวบรวมความสามารถขององค์กรอย่างเต็มที่เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แต่แผนกลยุทธ์นั้นไม่มีคุณภาพมากพอต่อความสำเร็จขององค์กร ก็จะไม่บังเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อองค์กรเช่นกัน ดังนั้น งานสองสิ่งนี้ต้องดำเนินไปคู่กัน แต่ไม่ได้หมายความว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างดีหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างเหมาะจะประกันความสำเร็จให้กับองค์กรได้ตลอดไป เพราะองค์กรก็อาจเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่ เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหมายหรืออยู่นอกเหนือวิสัยที่ผู้บริหารจะคาดการณ์ได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็มีหน้าที่ที่จะต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งถ้าได้มีการวางแผนไว้อย่างดีตั้งแต่ต้นแล้ว การปรับตัวก็จะกระทำได้โดยไม่ยากนัก เช่นเดียวกันกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์มาบริหารจัดการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยมีการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่เสริมและผลักดันให้กระบวนการทำงานในทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องรับกันเป็นระบบมุ่งไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักการ และวิธีการบริหารและการจัดการคุณภาพ (Quality Management) สมัยใหม่ที่เน้นการสร้างความมั่นใจให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักวิชาข้อเท็จจริง หลักฐานเชิงประจักษ์และความสมเหตุสมผลเป็นสำคัญ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 3) และจากการศึกษาเอกสารที่เป็นแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล นั้นพบว่าโรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน เช่น การกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับต้นสังกัด กำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้มาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรเอกชน) หรือกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการใช้เทคนิค SWOT จึงทำให้การบริหารงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้นของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในปัจจุบันทำให้มองเห็นสภาพปัญหาได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ผลการศึกษาในครั้งนี้จะได้ข้อค้นพบและองค์ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ให้มีมาตรฐาน ประสบความสำเร็จ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานตามแผนงานอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่าง ๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 1.3 คำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง

2. ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่จะนำไปใช้ในการบริหารเชิงกยุทธ์สู่ความเป็นเลิศเป็นอย่างไร

## 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1.รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นพหุตัว**แปร**ที่มีความสัมพันธ์กัน

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

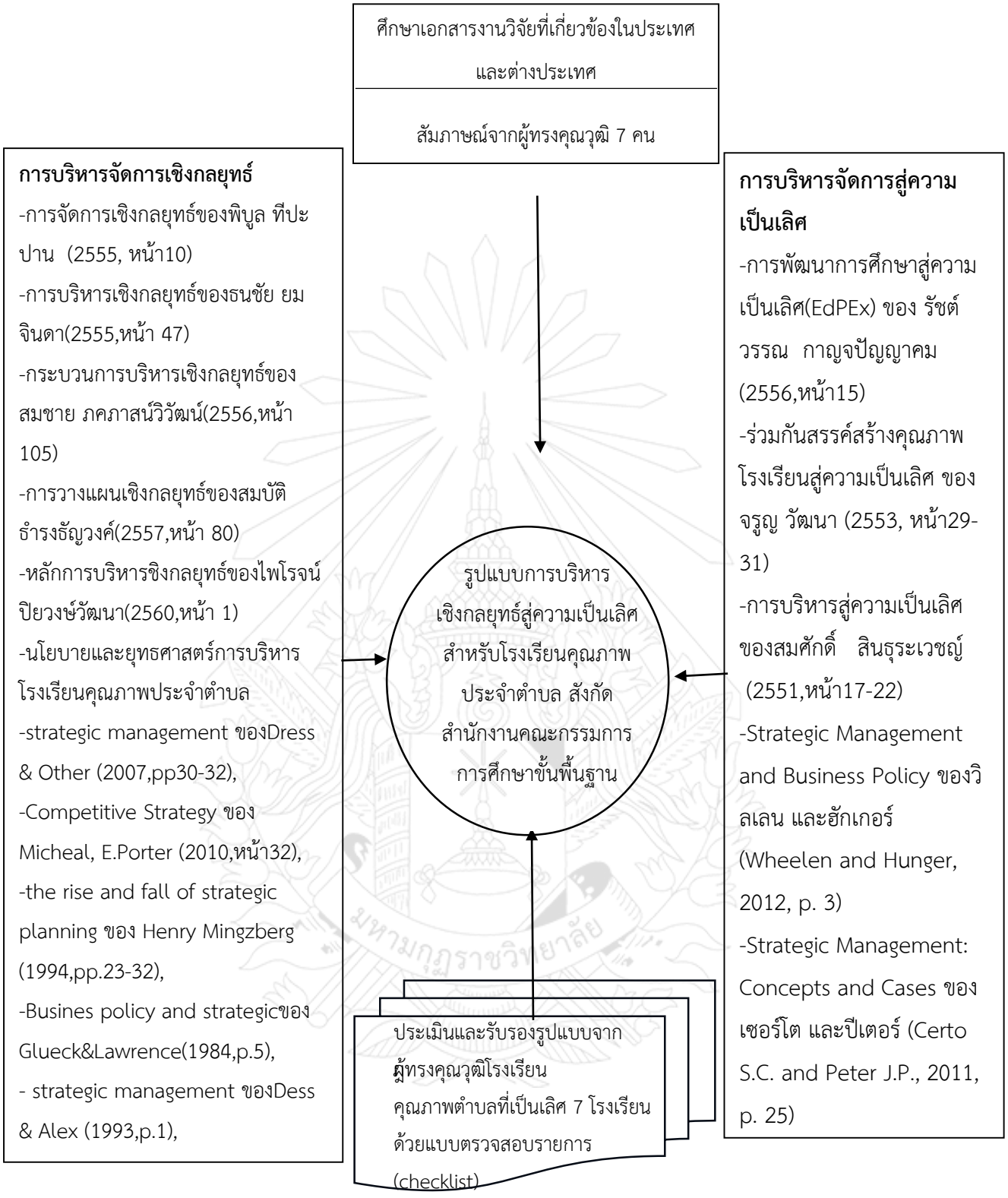
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำมาบูรณาการแนวคิด หลักการและทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ผนวกกับแนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ผนวกกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดในการสร้างกรอบ แนวคิดการวิจัยดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์ของ พิบูล ทีปะปาล (2555, หน้า10) การบริหารเชิงกลยุทธ์(2556,หน้า 47) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2556,หน้า 105) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสมบัติ ธำรงธัญวงค์(2557,หน้า 80)หลักการบริหารชิงกลยุทธ์ของไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา(2560,หน้า 1) นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลและ Dress & Other (2007,pp30-32),Competitive Strategy ของ Micheal, E.Porter (2010,หน้า 32), Henry Mingzberg (1994,pp.23-32), Glueck & Lawrence(1984,p.5),Dess & Alex (1993,p.1), Higgins & Vincze (1993,p.5), Bateman & Snell (1999,p.131), Pearce & Robinson, Duane & Robert, David Fred (2007,p.5), Thompson & Strickland(2013,pp.3-4)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จากการสังเคราะห์ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย การพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ(EdPEx) ของ รัชต์วรรณ กาญจปัญญาคม (2556,หน้า15) ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศของจรูญ วัฒนา (2553, หน้า29-31) การบริหารสู่ความเป็นเลิศ ของสมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2551,หน้า 17-22) Strategic Management and Business Policy ของวิลเลน และฮักเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012, p. 3) และStrategic Management: Concepts and Cases ของ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo S.C. and Peter J.P., 2011, p. 25)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ที่มีความชำนาญในการบริหารงานด้านการศึกษาในกระดับนโยบาย

จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดขององค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเขียนเป็นแผนภูมิ ดังภาพที่ 1.1




**ภาพที่ 1.1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

***ที่มา*** : จรูญ วัฒนา. (2553). ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ.

: ธนชัย ยมจินดา.(2555). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ. กรุงเทพ: ประชาชน.

: พิบูล ทีปะปาล.(2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพ: อมรการพิมพ์. –

: รัชต์วรรณ กาญจปัญญาคม. (2556). การพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ(EdPEx). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

: ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา.(2560).การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่16-17). กรุงเทพ: อมรินทร์.

: สมบัติ ธำรงธัญวงค์. (2557). นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม. –

: สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2551). การบริหารสู่ความเป็นเลิศ. “ข่าวนักบริหาร(กรกฎาคม-กันยายน)” : 17-22.

: สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (2562). นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

: Certo S.C. and Peter J.P. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases.2nded. New York: Mcgraw-Hell.

: Dress & Other. (2007). strategic management. 3nded. New York: Mcgraw-Hell.

: Dess,Gregory G.,and Alex Miller. (1993). strategic management. Singapore: McGraw-Hill.

: Micheal, E.Porter. (2010). Competitive Strategy. New York: The Free Press.

: Glueck&Lawrence. (1984). Busines policy and strategic. New York: McGraw-Hill.

: Henry Mingzberg. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: The Free Press.

: Wheelen and Hunger. (2012). Strategic Management and Business Policy. 8thed. New York: Business.

## 1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

**1.6.1 ขอบเขตด้านประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขั้นพื้นฐาน จำนวน 368 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูที่รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**1.6.2. ขอบเขตด้านพื้นที่**

ขอบเขตด้านพื้นที่ ได้แก่ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ประกอบไปด้วย 1) โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลภาคเหนือ จำนวน 80 โรงเรียน 2) โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลภาคใต้ จำนวน 56 โรงเรียน 3)โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 โรงเรียน และ 4) โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 96 โรงเรียน รวมจำนวนทั้งสิ้น 368 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2564

**1.6.3 ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา**

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัย และสัมภาษณ์แนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนี้

**1.6.3.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง** การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการ

ปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะทำให้องค์กรนั้น ๆ ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทันต่อสภานการณ์ทเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**1.6.3.2 การบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง** การบริหารที่มีองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็น โรงเรียนที่มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นรูปแบบกระบวนการที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน อย่างไรก็ตาม การบริหาร โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องนำผลสำเร็จไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สูงกว่า (Benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

**1.6.3.3 โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล หมายถึง** โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียน

คุณภาพประจำตำบล “1 ตำบล 1 โรงเรียน คุณภาพ” โดยมีจุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คือ พัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นระดับตำบลให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียนสามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชนให้เกิดความเท่าเทียม และครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพอนามัย

**1.6.4 ขอบเขตด้านเวลา**

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2564 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566 รวมระยะเวลา 17 เดือน

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

**การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ(Strategic Management for excellence)** หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการบริหารจัดการองค์ประกอบของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลได้ดำเนินการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ เน้นที่กระบวนการตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผน และนำแผนไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล** หมายถึง แบบจำลองที่พัฒนาขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันของการบริหาร เชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมอง ระยะยาว เพื่อให้การบริหารกลยุทธ์บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อย่างที่ต้องการ

**การบริหารเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การดำเนินการระดมผู้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพแวดล้อมของการจัดการศึกษา การวางแผนการศึกษา การกำหนดแนวทางการดำเนินงานโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน โดยต้องมีขั้นตอนในการเลือกเส้นทางหรือวิธีการที่มีความเป็นไปได้ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จหรือบรรลุเป้าประสงค์ จากนั้นนำไปวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์ทั้ง

สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์การด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม การวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค การวิเคราะห์แผนกลยุทธ์โรงเรียน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร เพื่อนำไปกำหนดแผนงานที่จะนำไปใช้ในโครงสร้างขององค์กร โดยมีการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรได้ปฏิบัติตามความสามารถ และสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน เพราะจะสามารถปรับตัวเอง ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว มีการควบคุมตามแผนกลยุทธ์และการประเมินผลแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานและอุปสรรคในการประเมินผล รายงานผล และข้อเสนอแนะ ปัจจัยสำคัญในการวางแผนคือการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครู ชุมชน ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียน สร้างความมั่นใจในผลสำเร็จของการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

2) **การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)** การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนด รายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้ สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กระตุ้น สนับสนุน ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวก บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3) **การติดตามและประเมินผล** หมายถึง กระบวนการตรวจสอบผลการดำเนินงานของโรงเรียนหลังจากการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งผลการดำเนินงานของโครงการเสร็จสิ้นแล้ว เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตอบสนองต่อนโยบาย ปรัชญา และเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่เพียงใด ดังนั้นโรงเรียนจะต้องสร้างระบบการประเมินแผนงานและโครงการ รวมทั้งการประเมินบุคลากร และนำข้อมูลที่ได้มาทบทวน เพื่อปรับโครงสร้างการปฏิบัติงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

**การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง** เป็นกระบวนการในการจัดการบุคลากรในโรงเรียนตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

**การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง** เป็นกระบวนการวางแผน จัดหา รวบรวม จัดเก็บ รักษาและส่งต่อแพร่กระจายสารสนเทศไปยังผู้ใช้ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุง พัฒนาสมรรถนะการบริหารงานและการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง หมายถึง** เป็นกระบวนการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียน ซึ่งถ้าหากโรงเรียนไม่สามารถกำหนดทิศทางหรือจุดหมายหรือรายละเอียดได้

อย่างชัดเจน ก็จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย

**การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม หมายถึง** เป็นกระบวนการใช้สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยมีการการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามประเมินผลและปรับปรุง แก้ไข พัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการใช้อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้ให้ได้ยั่งยืน ยาวนานตลอดไป และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลบุคลากรรวมทั้งนักเรียนให้มากที่สุด

**การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง** เป็นความสามารถในการใช้กระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย

**การประเมินและรับรองรูปแบบ** หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและประเมินว่ารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น เพื่อให้ได้โครงร่างรูปแบบที่ได้พัฒนาขึ้นให้มีคุณภาพ โดยการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยประยุกต์ใช้ใน 4ด้าน ดังนี้

**ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards)** หมายถึง เป็นการประเมินในด้านความถูกต้องและ ความน่าเชื่อถือ ซึ่งต้องเป็นรูปแบบที่มีสาระ/ประเด็นครอบคลุมครบถ้วนถูกต้อง มีวัตถุประสงค์ มี ขั้นตอนการใช้ มีที่มาจากแหล่งข้อมูลและการได้มาซึ่งข้อมูลอย่างชัดเจน มีการรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สมบูรณ์และชัดเจน

**ด้านความเหมาะสม (Propriety Standards)** หมายถึง เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งใน ด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา โดยคำนึงถึงกฎหมาย การรักษาสิทธิ และความเป็นธรรมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายหรือทุกกลุ่ม

**ด้านความเป็นไปได้(Feasibility Standards)** หมายถึง เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งสามารถนำรูปแบบไปปฏิบัติได้จริง ปลอดจากภาวะเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น มี ทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ และมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เอื้อให้ปฏิบัติได้ ด้าน

**ความเป็นประโยชน์(Utility Standards)** หมายถึง เป็นการประเมินอรรถประโยชน์ โดยมีการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ มีการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ (กรณีเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการบริหาร) ให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติ และจะเกิดผลดี ต่อสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน

**โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล(Sub-District Quality School)** หมายถึง โรงเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล “1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ” โดยเน้นการพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่น ระดับตำบลให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียน

สามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชนให้เกิดความเท่าเทียม และครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพอนามัย

**สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission ย่อว่า OBEC)** หมายถึง สถานศึกษาภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ สพฐ. เป็นสำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหัวหน้าส่วนราชการและขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับพื้นฐานตั้งแต่ระดับปฐมวัย จนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย มีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี มีหน่วยงานส่วนกลางประจำภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 62 เขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานส่วนกลาง จำนวน 17 หน่วยงาน

## 1.8 ประโยชน์ที่ได้รับ

ผู้วิจัยจึงคาดว่าจะได้รับประโยชน์จากการวิจัยไว้ดังนี้

1.8.1 ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่เหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้จริง

1.8.2 เป็นแนวทางนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้สถาบันการศึกษาอื่น ๆ นำในใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กร

1.8.3 ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงให้กับงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา

1.8.5 นำผลที่ได้เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

# บทที่ 2
# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.2 องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

2.3 โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

2.4 หลักธรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6 สรุป

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมีรายละเอียด ดังนี้

สภาพแวดล้อมในปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร และนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสม และประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย การบริหารกลยุทธ์เป็นหัวใจของงานบริหาร โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ถ้าปราศจากแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์องค์กรเหล่านี้จะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนการปฏิบัติงานที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแผนการในการดำเนินงานที่จะปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้การ

ดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งขัน และมุ่งเน้นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือนักวิชาการบางท่านใช้ คำว่า การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) มีที่มาจากกลยุทธ์ทางทหาร ที่นำเอามาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจและองค์กรของรัฐ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญครอบคลุมกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนหรือการสร้างกลยุทธ์ (Strategic planning) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์หรือการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) และ 3) การประเมินหรือการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic evaluation and control) (ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, 2560, หน้า 14)

**2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์**

กลยุทธ์ (strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ขององค์กร การที่จะบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมจำเป็นที่จะต้อง เข้าใจความหมายของคำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mingzberg, 1994, pp. 23-32) ได้กล่าวถึงความหมายของหลัก 5 Ps หรืออักษะ P 5 ตัวในการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) เนื่องมาจากการกำหนดกลยุทธ์ขึ้น เพื่อให้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง (direction) หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือ วิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปอีกที่หนึ่งซึ่งถ้าพิจารณาในความหมายนี้ จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่งนี้ หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา (consistency in behavior overtime) อันสะท้อนให้เห็นในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กร ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงความสามารถ ความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลาย กรณีเจตนารมณ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจทำ (intended strategies) อาจเป็นไปไม่ได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจ ใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (emergent strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็น กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (realized strategies) ก็ได้

3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) โดยเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน ดังนั้น ผลผลิตจำเป็นต้องเหมาะสมกับ ความ

ต้องการ แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่ง ขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

4. กลยุทธ์ คือ ทัศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นที่ความสำคัญของการ พิจารณาสถานภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณ์ (character) ที่น่าจะเป็นขององค์กร หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน

5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน สิ่งที่ต้องการคือ การเอาชนะ เพราะฉะนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางแผน กลยุทธ์ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (maneuver) หรือกลยุทธ์ ยุทธ์วิธี (tactic) ในการ เดินหมาก เดินเกม เพื่อเอาชนะ

ดูนี อาร์ ไอรีแลน และโรเบริต อี ฮอสกิสสัน (Duane R. Ireland., and Robert E. Hoskisson, 2005, p. 7) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์(strategy) หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูก ออกแบบขึ้น ด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่น ด้านความสามารถหลัก (core competencies) และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

กลูเอคค์ และลอเร้นท์ (Glueck, W.F., and Lawrence R.J., 1984, p. 5) ได้ให้ ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการของผู้บริหารที่ใช้ในการตัดสินใจ ภายใต้ สถานการณ์ที่ประสบอยู่ในขณะนั้น โดยการพิจารณากลยุทธ์นั้น สามารถทำให้องค์กรบรรลุถึก วัตถุประสงค์ของกิจการได้

ซีโต้และปีเตอร์ (Certo, S.C. and Peter, J.P, 1990, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การ บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะบรรลุเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงาน สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

เดสส์ และมิลเลอร์ (Dess, Gregory G., and Alex Miller, 1993, p. 1) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ระยะยาว การวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สมเหตุสมผลถือเกณฑ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับ องค์กร (Co-operate level strategy) เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายของ องค์กร ประกอบด้วย การลงทุน การดำเนินการ การพัฒนาปรับปรุงองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พยายามหาวิธีการแข่งขันในแต่ละองค์กรที่พยายามจะสร้าง สิ่งต่อไปนี้ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function levle strategy) เป็นการสร้างข้อได้เปรียบสำหรับ การแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value chain) โดยคำนึงถึง คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับผู้ บริการ

ฮิกกิ้น และวินช์ (Higgins J.M. and Vincze J.W., 1993, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management process) หมายถึง ขั้นตอนการบริหารเพื่อให้บรรลุภารกิจ (mission) ขององค์กรโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (stakeholders) ซึ่งปัจจัยในสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายขององค์กร ประกอบด้วย ลูกค้า (customer) พนักงาน (employee) ชุมชนท้องถิ่น (community) และผู้ถือหุ้น (stockholder)

ทอมป์สัน และสตริคแลนด์ (Thompson and Strickland, 2013, p. 4) ได้ให้ความหมาย ไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์ เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

เดวิด (David Fred R, 2007, p. 5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ เป็น ศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation)

เบทแมนและสเนล (Bateman T.S. and Snell S.A., 1999, p. 131) ได้ให้ความหมายไว้ ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารจาก ทุกฝ่ายขององค์การ ในการกำหนดและปฏิบัติตามเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ หรือเป็น กระบวนการต่อเนื่องกันในการกำหนด (Formulating) การปฏิบัติการ (Implementing) และการ ควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแผนหลักเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่กำหนด เป็นการประสมประสานการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการ (Management) เข้าด้วยกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็น กิจกรรมที่ต่อเนื่องที่ผู้จัดการทุกคนจะได้รับการกระตุ้นให้คิดอย่างมีกลยุทธ์ โดยมุ่งที่ระยะยาว ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนประเด็นปัญหาเกี่ยวกับยุทธวิธีในระยะสั้นและการดำเนินงานด้วย กระบวนการนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาสถานการณ์ในระยะยาวขององค์การจากทัศนะในวง กว้างเพื่อวางแผนความสามารถและทรัพยากรภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก กระบวนการ บริหารเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารต้องสามารถออกแบบกลยุทธ์ขององค์การ (Organizational strategy) ซึ่ง หมายถึง แผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่ กำหนดกลยุทธ์ไม่ใช่การวางแผนที่คงที่เนื่องจากต้องมีการพัฒนาเมื่อนำไปปฏิบัติ ตลอดจนกลยุทธ์ ต้องมีการปรับตัวตามเวลาสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เราจึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษา ถึงส่วนประกอบและระดับของกลยุทธ์ไว้เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต่อไป

วีลเลนและอังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012, p. 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย การตรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็น การศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดโดยคำนึงถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรเป็นหลักสำคัญ

พิบูล ทีปะปาล (2555, หน้า 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมบัติ ธำรงธัญวงค์ (2557, หน้า 80) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่ในฐานะดีที่สุดมีความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2560, หน้า 3) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การด้วย

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การที่ต้องใช้กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะตัดสินใจต่อกระบวนการนำไปใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลง

**2.1.2 ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์**

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อม

ภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัว เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าว จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จทำให้การ ดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, หน้า 16) กล่าวว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. กำหนดทิศทางองค์กร (set direction) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคตทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และ ทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (harmony) การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรที่ประกอบด้วย ส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันใน จุดประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าในร่วมกันใน จุดประสงค์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็น เอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรการศึกษา (provide readiness) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กร เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมทีมีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (improve competitive efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงาน เชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนา ศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าประสงค์ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวีการ (2551, หน้า 24) ได้กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้หน่วยงานขององค์กรมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ถ้าปราศจากแนวทางที่กำหนดโดยการบริหารเชิงกลยุทธ์แล้วหน่วยงานขององค์กรมักจะโน้มเอียงไปสู่ทิศทางที่แตกต่างกัน 2) การบริหารเชิงกลยุทธ์บังคับให้ผู้บริหารต้องมีประสิทธิภาพและตระหนักถึง

สภาพแวดล้อมของพวกเขามากขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะปลูกฝังนิสัยการใช้ความคิดและการมองอนาคตแก่ผู้บริหาร และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่เพียงแต่สนับสนุนความผูกพันในส่วนของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมเท่านั้นแต่จะช่วยลดการต่อต้านในสิ่งที่พวกเขาไม่เข้าใจ บุคคลส่วนใหญ่จะยอมรับการตัดสินใจเมื่อพวกเขาเข้าใจปัจจัยที่จำกัดและทางเลือกที่เป็นไปได้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 12) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ 1) ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งขัน สามารถให้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 2) ช่วยให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบกับความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหารทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่งและ 5) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ ทำให้องค์กรสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม ทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และควบคุมติดตามผล

ธนชัย ยมจินดา (2555, หน้า 2-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ประการ ได้แก่

1. ช่วยให้องค์การคิดอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณานำเอาปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมมาเป็นประเด็นในการพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดและจะส่งผลอย่างไรต่อการดำเนินภารกิจขององค์การ

2. ช่วยให้องค์การมีกรอบ บทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในรูปของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญาเพื่อแจ้งและอภิบายบทบาทขององค์การต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ (Stakeholders) เพื่อ ทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการ

3. ช่วยให้องค์การมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานอย่างชัดเจนด้านแผนงานต่าง ๆ โดยมีการกำหนดเป้าหมายในระดับต่าง ๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

4. ช่วยให้องค์การเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

5. ช่วยให้องค์การมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบองค์การทีเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยมีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

6. ช่วยให้องค์การดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยจะเน้นการปรับตัวเองอย่างต่อเนื่องของส่วนต่าง ๆ ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ระบบวิธี และการบวนการในการดำเนินการ

ธารา อักษรชื่น (2556, หน้า 47) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารงาน เนื่องจากการที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ อย่างมีประสิทธิผล รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันต่อสถานการณ์ สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดแผนการดำเนินการกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติ พร้อมทั้ง ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ที่เกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด

กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพราะทำให้องค์กรนั้น ๆ ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงทันต่อสภานการณ์ทเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**2.1.3 หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์**

ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึง หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551, หน้า 14) กล่าวว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (leader) และผู้ตัดสินใจ (decision maker) จะสามารถนำพาหน่วยงานให้ผ่านกระแสพลวัตรของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

สมยศ นาวีการ (2551, หน้า 24) กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมุ่งตรวจสอบและประเมินทั้งโอกาสและอุปสรรคภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนภายในสภาพแวดล้อมองค์กร

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ (2553, หน้า 28) ได้กล่าวว่า การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบโดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กร สำหรับกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจแล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553, หน้า 3) กล่าวถึง หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงบริหารและการดำเนินการ ที่จะกำหนดผลการปฏิบัติขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่กำหนด

พิบูล ทีปะปาล (2555, หน้า 10) กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อจัดทำแผนดำเนินงานที่เหมาะที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา (2560, หน้า 1) กล่าวถึง หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการจัดการภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องเข้าใจพลวัตร (dynamic) ของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถคาดเดาและกำหนดทิศทางขององค์กรนำพาองค์กร ไปสู่จุดหมายตามที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวสรุปได้ว่า หลักการของการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือ วิถีทางในการดำเนินงาน เพื่อจัดทำแผนงานที่เหมาะสม โดยมากมีการนำเอาเทคนิค (SWOT) มาใช้เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสภาพคุกคาม เพื่อการกำหนดแผนอย่างมีระบบ มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแนวทางชี้นำในการปฏิบัติที่เหมาะสม ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

**2.1.4 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์**

นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารเชิงกล ยุทธ์ไว้ดังนี้

เดสส์ และคณะ (Dess G., and Other, 2007, p. 1) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกล ยุทธ์ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ อีก 3 ส่วน คือ เป้าหมาย (goal) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (strategic goal) การวิเคราะห์ swot (swot analysis) และการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)

2. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง

3. การควบคุณเชิงกลยุทธ์ (strategic control) เพื่อติดตามการปฏิบัติงานตามแผนและการปรับปรุงแผนการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

4. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) หมายถึง ความสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำ การประสมประสานและการเปลี่ยนแปลง

ทอมสัน สติ๊กแลนด์ และแกมเบิ้ล (Tompson Lonnie Dtrickland and John E. Gamble, 2007, p. 12) ได้กล่าวกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (vision, mission, goal and objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการ ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (organization's vision) การกำหนดภารกิจ (mission) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (goal and objective) การกำหนดเป้าหมาย (goal) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective)

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือก ซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์เป็นแผนที่สำคัญและเป็นแผนระยะยาว

3. การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (strategy implementation) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นผลลัพธ์

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (evaluation and strategic control) การ ควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่

เดวิส (David Fred R, 2007, pp. 5-6) ได้เสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementing) และขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์ (strategic evaluation) มีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตรและศิลป์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทางและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรเป็นกระบวนการที่จะทำให้สถานศึกษารู้ว่าตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีใด ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญ

ที่สุด เป็นจัดเริ่มต้นที่จะต้องทำให้ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้ภาระงานขั้นต่อ ๆ มาสำเร็จได้ง่าย ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความเปลี่ยนแปลงในอนาคตซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้สะท้อนภาพที่แท้จริงสามารถตรวจสอบและมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่จะนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อความมั่นคงมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ผู้บริหารมีอำนาจในการจัดการกับทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการนำไปใช้ในการปฏิบัติและสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลคุ้มค่ามากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารได้กำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ มีการวางแผนนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและการตัดสินใจ กระตุ้น การทำงานของพนักงานและมีการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ก็ย่อมสามารถที่จะดำเนินการได้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประกอบด้วย การพัฒนาสนับสนุนกลยุทธ์ที่ดี วัฒนธรรม ความคิดสร้างสรรค์ที่จะสะท้อนถึงโครงสร้างขององค์กร ทิศทางของความสำเร็จของการตลาด การ เตรียมงบประมาณ การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์และเชื่อมโยงไปถึง การชดเชยค่าตอบแทนของพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร การนำแผนกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ ก็คือขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการฝึกฝนบุคคล การมอบหมายงาน และการอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ ความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะสูงขึ้นก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นศาสตร์และศิลป์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้อง กระทำ ดังนั้นการกำหนดแผนกลยุทธ์ถ้าไม่นำไปปฏิบัติก็ย่อมไม่ประสบผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์เป็นการตรวจสอบขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารกล้าที่จะเสี่ยงก็ต้องรู้ถึงพื้นฐานของการใช้กลยุทธ์ หมายความว่า ถ้าผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่ดีพออาจประสบกับความล้มเหลวได้ ในการประเมินกลยุทธ์จึงต้องรับทราบ ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มองถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเพราะปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หัวใจสำคัญของการประเมินกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ 1) การทบทวนปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ในปัจจุบัน 2) การวัดผลการ ปฏิบัติงาน 3) การนำไปปรับปรุงแก้ไข การประเมินกลยุทธ์เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เพราะ ความสำเร็จในวันนี้ไม่ได้

เป็นเครื่องประกันว่าจะประสบความสำเร็จในอนาคตด้วย ความสำเร็จต้อง เกิดจากความคิดริเริ่มใหม่ ๆ และปัญหาที่เกิดแตกต่างกันและที่สำคัญคือองค์กรได้รับประสบการณ์ จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo S.C. and Peter J.P, 2011, p. 25) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Process) มีดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมคือการพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กรคือการนำพันธกิจและ วัตถุประสงค์ขององค์กรมาพิจารณาโดยเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ 3) การกำหนดกลยุทธ์คือการ พิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุประสงค์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรม องค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงานและ ประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

มิเชล โรเบริต์ (Michel Robert, 2013, pp. 34-35) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามในการ ดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายจึงอาจมีความจำเป็นในการตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย ซึ่งขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุดแต่ไม่ได้อยู่บน พื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งขันของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการ ผลิตและธุรกิจการบริการ มีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1) ระบุแรงขับดัน (Driving Force) ขององค์การที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ เช่น การที่องค์การมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์การ สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2) สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจอย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรกขับดันนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไรจะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3) ระบุความเชี่ยวชาญขององค์การ (Area of Excellence) ที่เราต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4) ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่ อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่า จะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทาง จัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่ สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังต้องเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ในระยะยาว ยืดหยุ่น เหมาะสม และเป็นไปได้

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ(Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของ การปรับโครงสร้างองค์การ ทั้งนี้เพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น และ 4) การกระจายกลยุทธ์(Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้ มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดีผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตามหากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

ดังนั้น เพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การโดยต้องสอดประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการ

วัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการนั่นเองความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความ เข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานโดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐาน และเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายจึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล แผนกลยุทธ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย

เคลเลอร์ (Keller G., 2013, p. 77) ได้ให้ทัศนะในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ใน การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ควรศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถาบันการศึกษาโดย ศึกษาและวิเคราะห์ธรรมชาติของสถาบันทั้งในคุณค่าความหวังปณิธานของสถาบันและองค์ประกอบ ต่าง ๆ ภายในขององค์กร ดังนี้1) บุคคลากรภายในองค์กรได้แก่คณาจารย์ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ต้องวิเคราะห์ว่าในอนาคตบุคคลากรในองค์กรทุกประเภทจะเป็นอย่างไรทั้งปริมาณและศักยภาพใน การปฏิบัติงาน ลักษณะผู้นำเป็นอย่างไรสถาบันต้องการบุคลากรประเภทใดเพิ่มขึ้นประเภทใดต้อง ลดลง 2) งบประมาณได้แก่สถานะทางการเงินของสถาบันขณะนี้เป็นอย่างไรในอนาคตเป็นอย่างไร แหล่งงบประมาณจะได้จากที่ใดบ้างการใช้จ่ายในอนาคตจะใช้จ่ายไปในเรื่องอะไรจำนวนประมาณ เท่าใดค่าธรรมเนียมการศึกษาจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรระบบค่าตอบแทนจะเป็นอย่างไร 3) สิ่ง อำนวยความสะดวกในอนาคตเป็นอย่างไรจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบันอย่างไร 4) หลักสูตรใดควรจะขยายหรือเพิ่มหลักสูตรใดควรปิดหรือผลิตให้น้อยลง และ 5) ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคตควรจะพัฒนาอย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2554, หน้า 11-116) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของ หน่วยงาน (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น เป็น กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระบุธรรมชาติของหน่วยงาน กำหนดจุดหมาย และจำแนก ประเมินและเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่ เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่า แผนกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและ เทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการ ปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐาน และจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนะที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การ พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการ พิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและ เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค เพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ ที่มีลักษณะโดยทั่วไปคือ 1) เป็นแผนระยะกลาง (Medium-Range Plan) แบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงาน อันหมายถึงแผนงานที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับ แผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด 2) เป็นแผนงานตามหน้าที่ (Functional Plans) และโครงการ (Projects) ต่าง ๆ เอามารวมไว้ด้วยกัน ในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่ จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน 3) เป็นแผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้ หน่วยงานพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และอยู่ในฐานะที่พร้อมจะทำประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน และ 3) การกำหนดกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงาน ในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มา วิเคราะห์

เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ เช่น นโยบายหน่วยเหนือหรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์ กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน

5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน และการได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี่วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ในทุก ๆ ด้านให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วน กระบวนการ

เรียนรู้ของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

สมยศ นาวีการ (2551, หน้า 126) กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร จุดแข็ง คือ ข้อได้เปรียบภายในขององค์กรที่สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่วนจุดอ่อนจะตรงกันข้ามกับจุดแข็ง โอกาส คือ สถานการณ์ภายนอกที่ให้โอกาสต่ำการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อุปสรรคจะอยู่ตรงกันข้ามกับโอกาส อุปสรรค คือ สถานการณ์ภายนอกที่สร้างอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกระบวนการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร จะถูกเรียกกัน โดยทั่วไปในโลกของธุรกิจว่า การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ SWOT จะให้ข้อมูลแก่ผู้ตัดสินใจ ภายในองค์กรเพื่อใช้เป็นรากฐานการตัดสินใจ การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้องค์กรแสวงหาประโยชน์ จากโอกาสและต่อสู้กับอุปสรรคในอนาคตได้

2. การกำหนดภารกิจขององค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีภารกิจ ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กร การกำหนดภารกิจขององค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ หรือแคบ ๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะถูกใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกทุกคนภายในองค์กร บริษัททั้งหลายได้กำหนดแนวทางการบริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาขององค์กร นโยบายขององค์กรจะให้แนวทางที่กำหนดแก่สมาชิกทุกคนภายในองค์กร

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ ผลสำเร็จที่องค์กรโดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ คือ หนทางไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการเลือกกลยุทธ์ขององค์กรที่ดีที่สุด กลยุทธ์ขององค์กรจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ สังคม บริษัท ธุรกิจ และ หน้าที่

6. การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องครอบคลุมทุกด้านของกระบวนการบริหาร เช่น การจูงใจ การจ่ายผลตอบแทน การประเมินผลงาน และการควบคุม

7. การควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร จะเกี่ยวพันกับการวัดผลงาน เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางแผนไว้ และการแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น กระบวนการดังกล่าวนี้จะ ถูกใช้กับการ

ควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเหมือนกัน เครื่องชี้ผลการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การประเมินผลตอนแรก ๆ จะมีความสำคัญ ไม่เพียงแต่เพื่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2552, หน้า 23-24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคหรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือ ขัดขวางการดำเนินงานขององค์การอย่างไรบ้าง

2) การกำหนดทิศทางขององค์การ ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย ขององค์การ

3) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การโดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็น ระบบ

5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับ สถานการณ์จริงเพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการ ดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 79-82) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยกระบวนการย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ 5) การ ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) และในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจ ในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ขึ้นแรก องค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือ ข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและ องค์การเป็นองค์การแบบใดและจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศ เหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่ง บอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนด กลยุทธ์อีกด้วย เป้าหมาย (Gold) คือ การบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคตและ พยายามบรรลุโดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนด เป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำสิ่งใด การประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะ ประกอบไปด้วย การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่า การ วิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength - S) การ วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness - W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity - O) และการวิเคราะห์ภาวะ คุกคาม (Threat - T) การวิเคราะห์สภาพปแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis) การ วิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีต และแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการ หลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์การมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

อุทุมพร พัชรารัตน์ (2552, หน้า 55) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของโรงเรียนประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน (Environmental Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกโรงเรียน เพื่อกำหนดโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เพื่อนำไปประกอบการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จะต้องตรวจสอบปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ผ่านเทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของโรงเรียนโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร

เพื่อให้โรงเรียนบรรลุภารกิจ (Mission) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนให้ เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำเนินการวางแผนได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะกำหนดทิศทางของโรงเรียนในรูปของวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และเป้าประสงค์ของโรงเรียน (Corporate Objectives) เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและเป็นเป้าหมายในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงความผันผวนและความซับซ้อนของการจัดการอาจทำให้ผู้บริหารให้ความสนใจกับปัญหาในระยะสั้นจนลืมวัตถุประสงค์ในระยะยาว จึงจะต้องมีการกำหนดทิศทางโดยจัดลำดับความสำคัญในความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้ชัดเจน

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการนำข้อมูลของสภาพแวดล้อม ทิศทางขององค์กรมากำหนดกลยุทธ์ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ โรงเรียนจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นจะต้องรู้สภาวะของตนเองก่อน การกำหนด กลยุทธ์สถานศึกษา เป็นชุดทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดภายใต้เงื่อนไขของเวลาและ ทรัพยากรที่มีอยู่ในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงมี ความครอบคลุมผลการดำเนินการทั้งในระดับกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ ระดับแผนงาน (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับโครงการ (Functional Strategy)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยจัดระบบงาน การมอบหมายงาน ในการวางแผนปฏิบัติงานเพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปใช้บรรลุ เป้าหมายที่ต้องการกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมการบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติการแสดงออก ทางพฤติกรรม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวมอย่างเป็นองค์รวม อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control) คือ การตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานของโรงเรียน โดยทำการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริง และผลการดำเนินงานที่ต้องการ ผู้บริหารจะต้องใช้ข้อมูลเหล่านี้เพื่อการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน การ ควบคุมเชิงกลยุทธ์จะมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนทันที เป็นการ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของงานติดตามตรวจสอบ ประเมินการตัดสินใจ เป็นการแก้ไขให้การ ดำเนินงานสอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการ ตรวจสอบการปฏิบัติการ เป็นกระบวนการในการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน

แก้ไขให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรือปรับปรุงแผนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อมจริง

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์ (2553, หน้า 31-33) ได้เสนอขั้นตอน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ทั้งภายนอกและภายในองค์การด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์การได้อย่างชัดเจน ยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะ อย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์การได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources) และ ความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการ วิเคราะห์ทางกลยุทธ์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญคือ ปัจจุบันองค์การของเราอยู่ ณจุดไหน (Where are we now)

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Strategic Direction Setting) คือ เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์การต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ การ กำหนดทิศทางขององค์การจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์การจะมุ่งไปในทิศทางใด ในการกำหนดทิศทางของ องค์การนั้นเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด ก็คือ องค์การของเราต้องการไปสู่จุดไหน (where do we want to go?) ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าทิศทางหรือสิ่งที่องค์การจะเป็นในอนาคตข้างหน้าคืออะไร การกำหนดทิศทางขององค์การที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การต่อไป เนื่องจาก องค์การจะมีความชัดเจนในการปฏิบัติงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจนบรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การ กำหนดกลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าขาดการ กำหนดทิศทางขององค์การที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์ประกอบอื่น ๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์การและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์การมา จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความ เหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ซึ่งการจัดทำกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า เราจะไปสู่จุดนั้น ได้อย่างไรหรือเราจะไปสู่การบรรลุทิศทางขององค์การได้อย่างไร (How do we get there) ซึ่งใน การจัดทำกล

ยุทธ์นั้นผู้จัดทำต้องพึงระลึกเสมอว่า การจัดทำกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่ ได้กำหนดไว้โดยนำเอาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์การมาพิจารณาประกอบ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์การจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ การที่กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งเป็นกระบวนการที่มี ความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของ องค์การแล้ว พันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่กลยุทธ์หรือวิธีการในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ดังนั้น กลยุทธ์จึงควรมีความพร้อมและ ความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้าหรือมีลักษณะ ของความเป็นพลวัต (Dynamic)

4. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้าย แต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์เมื่อองค์การได้กำหนดทิศทางของ องค์การวิเคราะห์ปัจจัยด้านต่าง ๆ และจัดทำกลยุทธ์แล้ว จะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผน จัดทำและ คัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในการบริหาร เชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนี้แล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์การได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริง นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ขององค์การไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ต่อองค์การ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของ องค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ (What do we have to do or change)

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ (2553, หน้า 28) เสนอขั้นตอนของกระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ดังนี้คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส ภัยคุกคาม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การจัดการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาองค์กร การปรับการดำเนินงาน

3. การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การติดตาม ควบคุม และประเมินผล

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2556, หน้า 105) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า การที่ผู้บริหารต้องการความสำเร็จในอนาคตได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกล

ยุทธ์ (strategic management process) จะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการกำหนด ทิศทางและการปฏิบัติงานในระยะยาว ประกอบด้วยขั้นตอนการบริหาร 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จตามที่ได้วางไว้ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งใน ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อหาข้อสรุปว่าถ้าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่ง ผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรคือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กรทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อม ที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้า เมื่อเปรียบเทียบ กับคู่แข่งแล้วจะเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจน วัฒนธรรมขององค์กร เพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการทำแผนให้สามารถปฏิบัติได้ ส่วนแนวความคิดค่านิยมในองค์กร อาจมีความแตกต่างหรือขัดแย้งกัน จึงต้องคำนึงถึงบทบาทและอำนาจที่จะผลักดันแนวนโยบายให้เป็น ผลสำเร็จ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นมีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์โดย พิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและข้อเท็จจริงในจุดอ่อนและจุดแข็งของ องค์กร ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะทำให้การวางตำแหน่งมีความสอดคล้องกันสามารถปรับตัวไป ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้วิเคราะห์เชิงกล ยุทธ์แล้วในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic option) กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ตลอดจนค่านิยมขององค์กรแล้วจะเป็นเป็นขั้นตอนที่จะดูถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ไปสู่แนวทางที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและตั้งอยู่บนพื้นฐานของจุดอ่อน จุดแข็ง และความเป็นไปได้ของการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานของการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) กล่าวคือ เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรไปสู่อนาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ 2) การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนด ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์หลาย ๆ

แนวทางแล้วจะมาสู่ขั้นตอนศึกษาถึงความเป็นไปได้และความ เหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินถึงทางเลือกที่ดีที่สุด แนวทางเลือกที่ดี ที่สุดนั้นจะต้องเป็นแนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและความเป็นไปได้ที่จะมีการปฏิบัติ บนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างของ อนาคตตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถจะหลีกเลี่ยงหรือป้องกันภยันตรายของการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวอาจจะเรียกว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (strategic fit) โดยสรุปในการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือต้องการที่จะดูถึงกลยุทธ์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุดในความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับ องค์กรได้ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ภายหลังจากที่ได้มีการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการพัฒนา หรือที่เราเรียกว่า “ทิศทางกลยุทธ์” (strategic direction) ก็จะมาสู่ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ไม่ว่าจะเป็นด้าน การเงิน การกำหนดบุคลากร หรือการสร้างโรงงานหรือเครือข่าย นอกจากนั้นยังหมายถึง ขั้นตอนการ จัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการกำหนดระบบในการ บริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2556, หน้า 105) ได้กล่าวเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่า ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในวนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวเพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมถ้าส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกถือว่าเป็นโอกาส แต่ถ้ากระทบต่อองค์กรในเชิงลบถือว่าเป็นอุปสรรค 2) การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อประเมินให้ทราบกำลังความสามารถที่จะดำเนินงานให้สำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และเปลี่ยนแปลง 3) การวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรเพราะการที่จะดำเนินแนวนโยบายหรือการวางแผนกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง ในการทำให้แผนสามารถปฏิบัติได้

ปกรณ์ ปรียากร (2558, หน้า 83-84) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส (opportunities) และหลบหลีกจากข้อจำกัด (threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ยัง ช่วย

ระบุถึงจุดแข็งที่ถูกซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกละเลย การจะกำหนดว่า สิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน มักจะพิจารณาจากปัจจัย 3 ประการข้างต้น สำหรับหน่วยงานทางการศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การกำหนดทิศทาง และพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานของสถานศึกษาให้เหมาะสมมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากปัจจัย ที่มีผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรหรือสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมว่า มีปัจจัยภายนอก อะไรบ้างที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค และปัจจัยภายในอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงการคาดการณ์แนวโน้มความ เปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งผลการวิเคราะห์ที่จะนำไปใช้จะสะท้อนภาพที่แท้จริง สามารถตรวจสอบ และมีข้อมูลรองรับ เพราะหากนำผลการวิเคราะห์ที่ไม่ถูกต้องไปใช้อาจทำให้การกำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนาองค์กรไม่ตอบสนองทิศทางที่พึงประสงค์ขององค์กร เทคนิคที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม คือ เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นตัวแบบพื้นฐานของการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผลงานของ นักวิชาการในสังกัด Harward Business School ที่เรียกว่า Core Design School Model of Strategy Formation SWOT Model (for strengths and weaknesses, opportunities and threats) เป็นวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์โดยรวมขององค์กร โดยวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อค้นหาจุดเด่นหรือจุดแข็ง (strengths) และจุดด้อยหรือจุดอ่อน (Weaknesses) ในการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเพื่อค้นหาโอกาส (opportunities) และอุปสรรค ภัยคุกคามหรือความเสี่ยง (threats) ที่มี ผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร คำว่า SWOT ซึ่งเป็นคำย่อมาจากอักษรนำหน้าของทั้งสภาวะ แวดล้อมดังกล่าวในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของสภาพศึกษาว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด สภาพแวดล้อมที่มีบทบาทต่อ การดำเนินงานของสถานศึกษา แบ่งได้ 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อม ภายใน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยพิจารณา โอกาสและอุปสรรค จาก สภาพแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ดังนี้

1. โอกาส (opportunities) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

2. อุปสรรค (threats) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่ประสบความสำเร็จ

3. จุดแข็ง (strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่น ที่ทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ

4. จุดอ่อน (weaknesses) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อด้อย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษาที่แสดงถึงโอกาสกับอุปสรรคอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่แสดงถึง จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมและการรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) คือ การวิเคราะห์ดูทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ให้ครบทั้ง 4 ด้าน เพื่อดูสถานภาพสถานการณ์จริงของสถานศึกษาและชุมชน รวมถึงสภาพแวดล้อมโดยพิจารณาทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างรอบคอบครบถ้วนจะทำให้ ทราบว่ามีปัจจัยสภาพแวดงล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคหรือมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางการจัดการศึกษา โดยใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน แล้วนำเสนอโดยกราฟเป็นตารางสัมพันธ์แบบเมตริก (SWOT matrix) ผลการประเมินสถานศึกษามีความโน้มเอียงได้4 กรณี

1. กรณี “เอื้อและแข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “ดาวรุ่ง” (stars) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าสถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชนมีการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น มีแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้น เป็นภาวะที่เหมาะสมกับการกำหนดกลยุทธ์ขยายงานสร้างความเจริญเติบโต

2. กรณี “เอื้อแต่อ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส (เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “เครื่องหมายคำถาม” (question marks) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอก ที่พร้อมให้การสนับสนุน และหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาจะทำให้สถานศึกษามี ความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง สถานศึกษาจะต้องกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง แก้ไขโดยเร็ว เพื่อสร้างโอกาสในการขยายงานหรือสร้างความเจริญเติบโตในอนาคต

3. กรณี “ไม่เอื้อแต่แข็ง” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดแข็ง เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “วัวแม่ลูกอ่อน” (cash cows) เป็นตำแหน่ง ที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกที่เป็นปัญหา ขาก

การสนับสนุน ดังนั้น จำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยโอกาสจากปัจจัยภายนอก เช่น รอการฟื้นตัว จุดแข็ง : S S-Strengths จุดแข็ง W-Weaknesses จุดอ่อน O-Opportunities โอกาส T-Threats อุปสรรค

4. กรณี “ไม่เอื้อและอ่อน” หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค (ไม่เอื้อ) และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน เรียกว่าอยู่ในตำแหน่ง “สุนัขจนตรอก” (dogs) เป็นตำแหน่งที่บ่ง บอกว่า สถานศึกษาอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีแต่อุปสรรคในการพัฒนา และในขณะเดียวกันก็มีปัญหา ภายในสถานศึกษา สถานภาพดังกล่าวถือได้ว่า เป็นสถานการณ์ที่ล่อแหลมต่อความล้มเหลวสูง สถานศึกษาควรทบทวรการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาสาเหตุปัญหาเพื่อแก้ไขโดยเร็ว เร่งพัฒนา สมรรถนะภายในให้มีความเข้มแข็งเพียงพอที่จะดำเนินการต่อไป

พิบูล ทีปะปาล (2555, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการ กำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้อง ทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่มักเริ่มจากการวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้ทราบถึงทรัพยากรที่มี แล้วจึงวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ก่อน โดยส่วนมากมักจะใช้เทคนิค (SWOT) ในการวิเคราะห์สภาพของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การกำหนดทิศทางของโรงเรียน เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร แล้วจึง กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้น ๆ เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนนำไปปฏิบัติ และสุดท้ายคือการประเมิน กลยุทธ์นั้นว่าเป็นไปอย่างไร

**2.1.5 แนวคิดนักวิชาการที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์**

นักการศึกษา นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo S.C. and Peter J.P, 2011, p. 25) ให้ทัศนะเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Process) มีดังนี้1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การ พิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร 3) ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กรซึ่งเป็น เงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์กร 4) การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรมาพิจารณาโดยเน้น ประโยชน์ที่จะได้รับ 5) การกำหนดโครงสร้างกลยุทธ์คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่ เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 6) การปฏิบัติตามกลยุทธ์คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติโดย

คำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และ 7) การติดตามผลการปฏิบัติงานและอุปสรรค และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

วิลเลน และฮักเกอร์(Wheelen and Hunger, 2012, p. 3) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่าง ๆ ทางด้านการบริหาร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวขององค์กร ประกอบไปด้วย 1) การตรวจสอบ สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 4) การ ประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) 5) ประเมินโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats) และ 6) จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของ องค์กรเป็นหลักสำคัญ

ทอมสัน และสตริคแลนด์(Thompson and Strickland, 2013, pp. 3-4) ได้กล่าวว่า การ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินการ 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Making) ที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์(Forming a Strategy Vision) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting of Objective) 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Crafting a Strategy) 4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ(Implementing and Executing the Chosen Strategy) และ 5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (Evaluating Performance and Initiating Corrective Adjustment)

แคลเลอร์(Keller G. 2013, p. 77) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ควรศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและองค์ประกอบภายในต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) บุคคลากรภายในองค์กร 2) งบประมาณ 3) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (จัดทำข้อมูล สารสนเทศ) 4) ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ 5) กำหนดโครงสร้างกลยุทธ์และ 6) ลักษณะทางกายภาพ ในอนาคต

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์(2551, หน้า 13) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ข้อมูล สารสนเทศที่สำคัญของแผนงานภายในองค์กร 3) การวางแนวทางการดำเนินงาน และ 4) รายงาน ประเมินผลในการควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กร สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนมี พัฒนาการทางความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พสุ เดชะรินทร์(2551, หน้า 9-10) ได้กล่าวว่า การจะค้นหากลยุทธ์มาใช้ในองค์กรจะต้อง มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์(Strategic Analysis) 2) การจัดทำ (Strategic Formulation) และ 3) การปฏิบัติงานของบุคลากร

สมยศ นาวีการ (2551, หน้า 7) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถ แบ่งเป็นส่วนประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจและเป้าประสงค์ 2) การวิเคราะห์สภาพโอกาสและ อุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 4) การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง 5) การกำหนดกล ยุทธ์ 6) การดำเนินกลยุทธ์7) บุคลากรและแรงจูงใจ 8) จัดทำข้อมูลสารสนเทศ และ 9) ผลการ ปฏิบัติงานและอุปสรรค

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์และคณะ (2552, หน้า 2) ได้เสนอแนวคิดกระบวนหรือ องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ 5) การมีส่วนร่วมขององค์กร 6) บุคลากรและแรงจูงใจ และ 7) ผลการปฏิบัติงานและอุปสรรค

อุทุมพร พัชรารัตน์(2552, หน้า 7-20) ได้สรุปองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ประกอบไปด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของโรงเรียน 2) การกำหนดทิศทางของโรงเรียน 3) การกำหนดกลยุทธ์4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ5) ผลการปฏิบัติงานและอุปสรรค และ 6) การควบคุมเชิงกลยุทธ์และรายงานผล

อนิวัช แก้วจำนง (2552, หน้า 79) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 6 ประการ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดโครงสร้างกลยุทธ์) 4) การดำเนินงานกลยุทธ์5) การมีส่วนร่วมขององค์กร และ 6) การพัฒนาองค์กร

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 18-22) ได้เสนอแนวคิดองค์ประกอบการบริหารเชิงกล ยุทธ์ดังนี้1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ3) การิเคราะห์สภาพแวดล้อม4) การดำเนินงานขององค์กร 5) บุคลากรขององค์กร 6) การมีส่วนร่วมขององค์กร และ 7) การ ปฏิบัติงานและอุปสรรค

สุวรรณี ติวะตันสกุล (2556, หน้า 15) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกล ยุทธ์ได้แก่ 1) ความมุ่งหมาย 2) พันธกิจหรือภารกิจ 3) โอกาสและอุปสรรคเชิงกลยุทธ์ 4) ข้อมูล เชิงกลยุทธ์ และ 5) การมีส่วนร่วม

**2.1.6 ประโยชน์ของการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปใช้**

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงประโยชน์ของการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปใช้มีดังนี้

ฟิตส์และเลย์(Pitts Robert A. and Lel David., 2001, p. 301) ได้กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้หมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าสู่การกระทำ (ปฏิบัติการ) ตามที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ปรารถนา ในความหมายอย่างกว้าง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายาม

หลาย ๆ ด้าน เพื่อเสริมสร้างองค์การให้เกิดผลดีมีความสามารถมายิ่งขึ้น การทำความเข้าใจเรื่องการ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะว่าความสำเร็จขององค์การใด ๆ ก็ตามขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรในองค์การนั้นทำงานร่วมกันได้ดีแค่ไหนในการแปลแผนกลยุทธ์เข้าสู่การปฏิบัติ ผู้จัดการและพนักงานทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางการเข่งขันของบริษัท เพราะว่าการได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้จัดการและพนักงานทุก คนในองค์การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงเท่านั้น ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติและการได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นสิ่งที่เชื่อมโยมกันอย่างแยกไม่ออก

วีลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2002, p. 192) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไป ใช้เป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตาม กลยุทธ์เป็นกระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายสู่การปฏิบัติ (put into action) โดยผ่านการจัดทำ โครงการ (program) การจัดงบประมาณ (budget) และระเบียบวิธีการปฏิบัติ แม้ว่าการที่ยุทธ์ไป ปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-116) ได้ให้แนวคิดการ นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการ จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการ ปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับ งบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้ แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ เช่น นโยบายหน่วยเหนือหรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์ กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น

3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกล

ยุทธ์ และกลยุทธ์แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงาน ตามภารกิจ

4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน

5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน และการได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 264) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ มีขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มจากการศึกษาวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เพื่อนำมาเป็นกรอบใน การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานประจำปี (Annual Objectives) และกำหนดวัตถุประสงค์ สำหรับหน้าที่งานในด้านต่าง ๆ (Functional Objectives) รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ประกอบด้วย

2. วิเคราะห์กลยุทธ์องค์การและกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน และแผนดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์การแข่งขัน

3. จัดทำโครงการ แผนงานและงบประมาณด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งควรจะได้มีการพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสร้างแผนแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน (Contingency Plans) ด้วยว่าถ้าเหตุการณ์สำคัญบางอย่างเปลี่ยนแปลงไปจากที่ได้คาดการณ์ไว้ กิจการควรจะต้องทำอะไรเพื่อเป็นการปรับตัวที่เหมาะสมที่สุดคือ พยายามถามตนเองว่า ถ้าเหตุการณ์ บางอย่างเกิดขึ้น กิจการจะต้องทำอะไรบ้าง หรือจะทำอะไรได้บ้างนั่นเอง อย่างไรก็ตามการ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ถ้าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญมากและมีผลกระทบต่อทิศทางของ องค์การโดยรวมมาก แผนสำรองในที่นี้อาจไม่เพียงพอต่อการปรับตัว ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทบทวน กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ

4. นำไปปฏิบัติ (Take Actions) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้วางไว้ เช่น ฝ่ายการตลาดก็ปฏิบัติงานไปตามแผนการตลาด ฝ่ายการผลิตก็ปฏิบัติงานไปตามแผนการผลิต เป็นต้น

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล (2559, หน้า 256) ได้กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปใช้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากมากกว่าการทำกลยุทธ์ เพราะการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หลายกิจกรรม ผู้จัดการจะต้องมีลักษณะความเป็น ผู้นำ

สามารถทำงานร่วมกับพนักงานได้ดี จึงจะทำให้แผนกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จตาม แผนที่วางไว้

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2560, หน้า 286) ได้กล่าวว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการตลาดสอบควบคุมการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามมาตรฐานก็ดำเนิน กลยุทธ์ต่อไปตามปกติ แต่ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของการ เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานว่าเกิดขึ้นจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2553, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ

1. จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่าคู่แข่งขัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น คือ องค์การสามารถสร้าง “Strategic Fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อม ภายในองค์การได้ ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้า กับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

2. ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้น ๆ แข็งแกร่งประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทน (Returns) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขันได้ด้วยการสร้างข้องได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสามารถรักษาข้อได้เปรียบนี้ไว้ได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุม ติดตามผล

5. ช่วยทำให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ จะเกิดหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (Reactive and defensive) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า และ/หรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่งขัน

สาคร สุขศรีวงศ์ (2560, หน้า 234) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรที่สามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จะอำนวยประโยชน์หลายประการ เช่น 1) สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 2) สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบมิให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น 3) ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) สามารถนำกลยุทธ์ที่ สร้างไว้ดีแล้วไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับผลตามที่ประสงค์ 5) สามารถสร้างความได้เปรียบที่ ยั่งยืนในการแข่งขัน

กล่าวสรุปได้ว่า องค์กรสามารถนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม จะเกิดประโยชน์หลายประการ เช่นสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมายหลักขององค์กร รวมทั้งเป็นกรอบให้องค์กรเดินทางตามวิถีที่ควรจะเป็น ช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 องค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญความเป็นเลิศของสถานศึกษา

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2564, หน้า 23 – 25) อธิบายถึง ความหมายโดยสรุปของความเป็นเลิศไว้ว่า เป็นการมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า และผลผลิตโดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของแรงงานตลาดมากน้อยเพียงใด คุ้มค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่ สำหรับทางการศึกษาจะมองคุณภาพในลักษณะของ ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ ในส่วนของความหมายของ ความเป็นเลิศ (excellence) สามารถสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษา สรุปว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ลักษณะความเป็นเลิศของสถานศึกษานั้น สามารถอธิบายจากการใช้คำที่แตกต่างกันแต่มีความหมายที่คล้ายคลึงกัน ยกตัวอย่างเช่น ในต่างประเทศเรียกรูปแบบของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ/ลักษณะความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาว่า effective school, efficient school, successful and high-successful school, high -performing school, world class school และ school excellence model เป็น

ต้น ส่วนในประเทศไทย เรียกตามรูปแบบที่กำหนดเฉพาะ เช่น สถานศึกษาที่มีมาตรฐานสากล สถานศึกษาที่มีความอัจฉริยะ สถานศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ สถานศึกษาสมบูรณ์แบบ สถานศึกษาตามโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สถานศึกษารางวัลโรงเรียนพระราชทาน หรือ โรงเรียนดีเด่น เป็นต้น (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564, หน้า 24)

บทบาทการสร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ คุณภาพของโรงเรียน/สถานศึกษาเป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญในอันดับต้น ๆ โดยกระทรวงศึกษาธิการกำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน/สถานศึกษาด้วยการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียน คือ ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งถือเป็นผู้นำความเป็นเลิศมาสู่โรงเรียน โดยค่อย ๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งมาตรฐานของตนเอง และมาตรฐานที่ ใช้กับผู้อื่น การพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนดนโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหารไปพร้อม ๆ กันผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถพื้นฐานสำคัญ 6 ประการ คือ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้ง 2) การมีความรู้สึกไว 3) การมองการณ์ไกล 4) การเปลี่ยนแปลงได้ 5) การมุ่งมั่น และ 6) การอดทน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2564, หน้า 24 – 25)

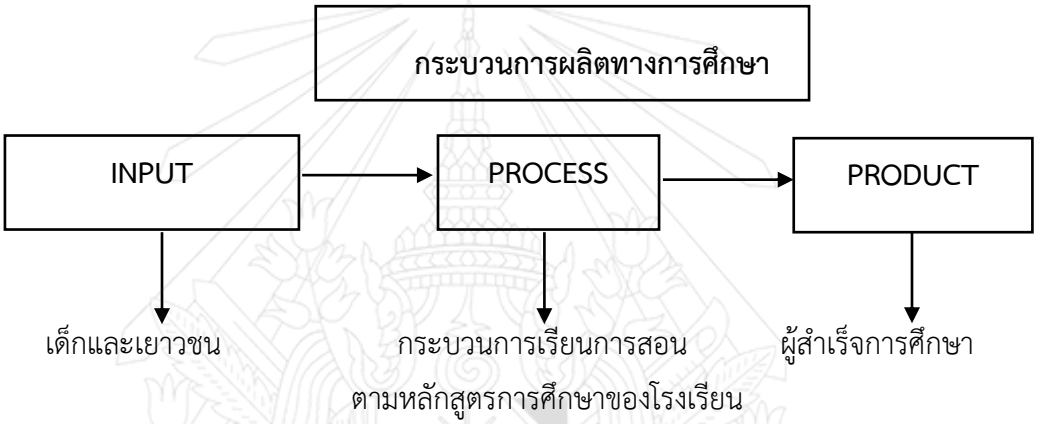
**2.2.2 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ**

การบริหารงานใด ๆ ก็ตามจำเป็นจะต้องมีหลักการแนวคิดและทฤษฎีเป็นพื้นฐานการ บริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศก็เช่นเดียวกัน เพราะหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร การศึกษาจะเป็นหลักหรือเป็นพื้นฐานในการคิด พิจารณาและตัดสินใจ แล้วก็จะทำให้สามารถ บริหารงานได้อย่างมีทิศทางไปในทางใดทางหนึ่งที่พึงประสงค์ เมื่อจะตัดสินใจที่มีหลักการ และ ทฤษฎีเข้ามาสนับสนุน สามารถบริหารงานในภารกิจหน้าที่ที่ตนกระทำอยู่อย่าง ชาญฉลาด มีความ แนบเนียนในการปฏิบัติให้งานนั้นดำเนินไปได้โดยราบรื่น บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้ การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือ การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization) มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility) มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Division of Labor) มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน (Span of Control) มีการมอบหมาย การควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability) เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility) สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและ

ปลอดภัย (Security) มีการ ยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation :

การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศหรือการบริหารที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนบทบาทหน้าที่ และพัฒนาสมรรถนะดังนี้ เป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหาร (Direction Setter) มีความสามารถ กระตุ้นคน (Leader Catalyst) ต้องเป็นนักวางแผน (Planner) ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการ ตัดสินใจ (Decision Maker) ต้องมีความสามารถในการจัดองค์กร (Organizer) ต้องเป็นผู้ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลง (Change Manager) ต้องเป็นผู้ให้ความร่วมมือ (Coordinator) ต้องเป็นผู้ติดต่อ สื่อสารที่ดี (Communication) มีความสามารถในการที่จะต้องเป็นผู้แก้ปัญหาขัดแย้งในองค์กรได้(Conflict Manager) ต้องสามารถบริหารปัญหาต่าง ๆ ได้ (Problem Manager) ต้องรู้จักวิเคราะห์ และจัดระบบงาน (System Manager) ต้องมีความสามารถในด้านวิชาการทั้งการเรียนและการสอน (Instructional Manager) ต้องมีความสามารถบริหารงานบุคคล (Personnel Manager) ต้องมี ความสามารถบริหารทรัพยากร (Resource Manager) ต้องมีความสามารถในการประเมินผลงาน (Appraiser) ต้องมีความสามารถในการประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ต้องสามารถเป็นผู้นำใน สังคมได้ (Ceremonial Head) นอกเหนือจากนี้ความสามารถของผู้บริหารแล้วยังมีทฤษฎีการบริหาร การศึกษาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ ทฤษฎีกำหนดรูปแบบใหม่ มีสามองค์ประกอบ แทนที่จะมีสอง องค์ประกอบทั้งทฤษฎีของ เฮอร์ซเบิร์ก ด้วยการเพิ่มองค์ประกอบที่สามเข้าไป ได้แก่ Ambient หมายถึง สิ่งแวดล้อม Ambient นี้มีส่วนประกอบที่กล่าวถึงบ่อย ๆ ได้แก่ สิ่งที่ทำให้พึงพอใจและ สิ่งที่ทำให้ไม่พึงพอใจ สิ่งกระตุ้นในฐานะกลุ่มที่ตอบสนองต่อความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน การขาดแคลนตัวกระตุ้นก็อาจเป็นบ่อเกิดแห่งความไม่พึงพอใจ ก็ได้ องค์ประกอบของ Ambient นั้นมีอยู่ 5 ประการด้วยกัน คือ เงินเดือน โอกาสที่จะได้เจริญ งอกงาม โอกาสที่จะเสียง ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้บังคับบัญชา และสถานภาพทฤษฎี บรรยากาศ อลัน บราวน์ ได้เสนอกลยุทธ์สองประการสำหรับเปลี่ยนแปลงบรรยากาศของโรงเรียน ประการแรก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านคลินิกและประการที่สอง ได้แก่ กลยุทธ์ที่มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางทั้ง สองกลยุทธ์ต่างก็ไม่ได้เป็นตัวเลือกแก่กันและกัน แต่สามารถใช้ด้วยกันทั้งสองกลยุทธ์ต่างก็มีความ จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ด้านคลินิกเน้นที่ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มย่อย ในโรงเรียน มุ่งดูที่ความรู้ขององค์กร ต่อจากนั้นก็วิเคราะห์บรรยากาศขององค์กร กำหนดลำดับขั้นความสำคัญของการปฏิบัติการและวางแผนดำเนินการ เมื่อปฏิบัติสำเร็จแล้วก็มีการประเมินผลงาน นั้นในขณะที่กลยุทธ์มุ่งความเจริญงอกงามเป็นศูนย์กลางนั้นเน้นที่การพัฒนาของเอกัตบุคคลทฤษฎี อำนาจและความขัดแย้งในสถานศึกษา ของวิตเตอร์ บอลค์ริดจ์ ทฤษฎีความขัดแย้งเน้นที่การแยก ส่วนของระบบสังคมออกเป็นกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละ

กลุ่มต่างก็มีเป้าประสงค์ที่ต่างกัน ออกไป และแต่ละกลุ่มต่างก็พยายามที่จะได้เปรียบอีกกลุ่มหนึ่งและทฤษฎีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ แรงจูงใจ สิ่งจูงใจ และความพึงพอใจ ทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงาน สิ่งจูงใจใน องค์กร ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทฤษฎีวุฒิภาวะของอากิริส ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฮอร์ซเบิร์ก ทฤษฎีการก่อตัวใหม่ (Reformulated Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) การบริหารจัดการ โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มีความจำเป็นต้องอาศัย หลักการ แนวคิด และทฤษฎีทางการบริหาร การศึกษา เพื่อปรับการบริหารสถานศึกษาสู่การบริหารเชิงระบบที่เรียกว่า IPP CONTEXT ตาม กระบวนการผลิตทางการศึกษา ดังนี้




**แผนภาพที่ 2.1** กระบวนการผลิตทางการศึกษา

***ที่มา*** : จรูญ วัฒนา, ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: สุวีริยสาส์น, 2553), 29-31.

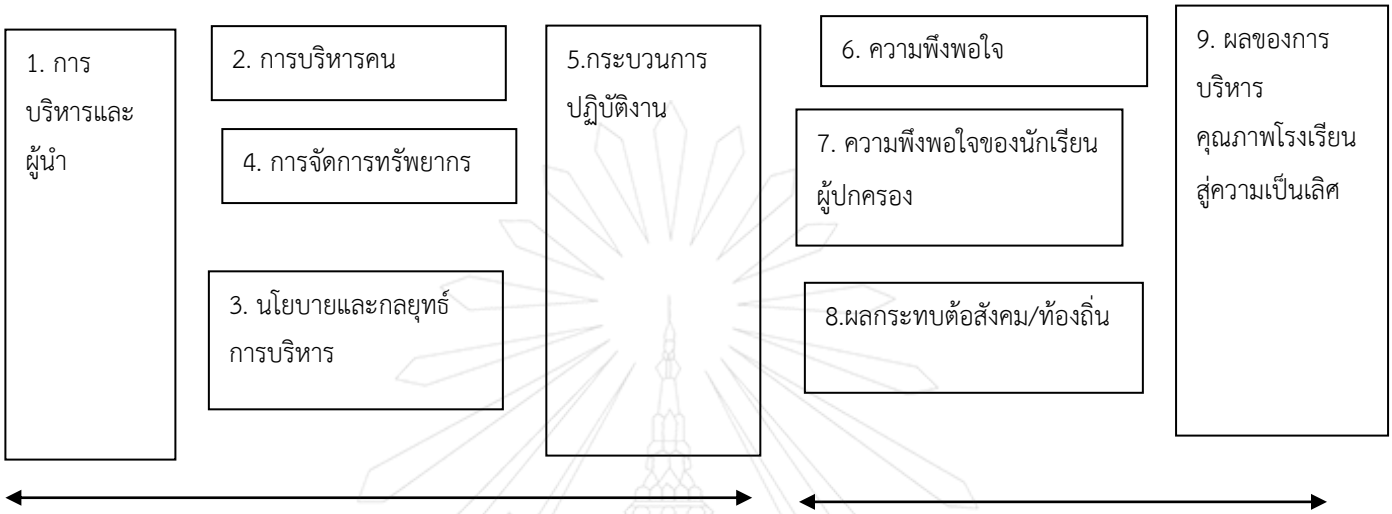
สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ ได้กล่าวถึงโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศว่าจะต้องเป็นโรงเรียนที่มี การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องต่อไปนี้ 1) มีความเป็นผู้นำระดับมืออาชีพผู้บริหาร ต้องมีความมั่นคง 2) มีความมุ่งหวังใช้ยุทธศาสตร์การบริหารที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเป็น มืออาชีพระดับแนวหน้า 3) มีเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) มีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกภาพ 5) มีการปฏิบัติอย่างคงที่สม่ำเสมอเป็นลักษณะขององค์กรแห่งความร่วมมือ 6) มีสิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ 7) มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อยสิ่งแวดล้อมในการทางานดึงดูดใจ 3) มีการ เรียนการสอนที่เข้มแข็งกำหนดเวลาเรียนไว้สูงเน้นความสำเร็จ 9) มีการสอนที่มีความมุ่งหมาย การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพวัตถุประสงค์ชัดเจนจัดบทเรียนอย่างมีรูปแบบมีการปฏิบัติที่ ปรับตัวยืดหยุ่น 10) มีความคาดหวังโดยรวมสูง 11) มีความท้าทายทางปัญญา 12) มีการเสริมแรงใน เชิงบวก 13) มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรม14) มีข้อมูลย้อนกลับมีการติดตาม ความก้าวหน้าติดตามการปฏิบัติงานของผู้เรียนประเมินผลการปฏิบัติงานของ

โรงเรียนส่งเสริม ความรับผิดชอบของผู้เรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนเคารพนับถือตนเองส่งเสริมความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงาน 15) มีความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียนผู้ปกครองมี ส่วนร่วมในการเรียนของผู้เรียน และ 16) มีการจัดการเรียนที่เป็นระบบใช้สถานศึกษาเป็นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งหมดที่กล่าวในเบื้องต้นนั้น สอดคล้องกับที่สมศักดิ์คลประสิทธิ์ที่กล่าวว่าโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะแสดงออกให้เห็นถึง “มิติ แห่งคุณภาพ (Quality Dimensions)” ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ กล่าวคือ 1) มีความสามารถในการจัด การศึกษา (Performance) โรงเรียนมีความสามารถที่จะจัดการศึกษาได้มาตรฐานตามที่มุ่งหวังและ เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร 2) โรงเรียนมีลักษณะพิเศษ (Features) เป็นลักษณะที่ โรงเรียนจัดขึ้นเพิ่มเติมจากการจัดการศึกษาปกติเช่นมีบริเวณที่สะอาดร่มรื่นสื่อการสอนทันสมัยจัด หลักสูตรท้องถิ่น 3) บุคลากรเป็นที่เชื่อถือไว้ใจได้ (Reliability) ทั้งผู้บริหารเป็นที่เชื่อถือได้ว่ามี การบริหารจัดการที่ดีมีภาวะผู้นำครูทำหน้าที่ทำการสอนเป็นที่เชื่อถือ ไว้ใจได้เป็นครูมืออาชีพ 4) โรงเรียนสามารถทำตามที่ประกาศหรือตกลงไว้กับผู้เรียนหรือผู้ปกครอง (Conformance) รวมทั้งทำตามกฎเกณฑ์ระเบียบที่เกี่ยวข้อง 5) โรงเรียนใช้สื่อการสอนที่มีคุณภาพอาคารสถานที่มั่นคงถาวร (Durability) สามรรถใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนได้เต็มศักยภาพเหมาะกับวัยสะดวกและ ปลอดภัย และ 6) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมบริการนักเรียนผู้ปกครองชุมชน (Service Ability) เช่น เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจมีสนามกีฬาหอประชุม ฯลฯ รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย นำมาปรับปรุงแก้ไข” สำหรับผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสร้างโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศสิ่งที่ต้อง พิจารณาคือ คุณภาพของโรงเรียน เป็นประเด็นปัญหาหนึ่งที่สังคมไทยกำลังให้ความสำคัญใน อันดับต้น ๆ กระทรวงศึกษาธิการ กำลังพยายามที่จะปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนด้วยการปฏิรูป การศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่จะช่วยพัฒนา คุณภาพโรงเรียน และเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขวิกฤตในเรื่องคุณภาพการศึกษาโดยรวม ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาโรงเรียน ก็คือ ผู้บริหารโรงเรียนนั่นเอง ดังเช่น สงบประเสริฐพันธ์ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำสถานศึกษาทุกระดับมีบทบาทความรับผิดชอบอย่างสำคัญ ตั้งแต่ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อานวยการ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียนทั้งในการสร้างสรรค์และในการทำลาย จากความสำคัญในบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่มีบทบาทต่อ องค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าความเป็นเลิศของโรงเรียนจะบังเกิดขึ้นได้หรือไม่ อย่างไรนั้น “ผู้บริหาร โรงเรียน” จะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสรรค์สร้างให้บังเกิดคุณภาพขึ้นได้ภายใต้กลไกหรือระบบ บริหารจัดการขององค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ ในยุคโลกาภิวัตน์ความรู้คืออำนาจ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะต้องสร้างภาพพจน์ใหม่ให้เป็นผู้นำทางวิชาการมีหน้าที่ในการนำแนวคิด ใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต้องทำตัวเป็นผู้จุดประกาย ความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการใน

โรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่จะต้องนำให้ บุคลากรในโรงเรียนได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการงานวิจัย และศึกษาหาความรู้ นอกจากนี้ สุพล วังสินธิ์ ได้กล่าวถึง การสร้างและพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเพื่อก้าวสู่ความ เป็นเลิศไว้ว่า เป็นบทบาทภารกิจของผู้บริหารโดยตรงผู้บริหารโรงเรียนคือผู้นำความเป็นเลิศมาสู่ โรงเรียน โดยค่อย ๆ กำหนดระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียนให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ ทั้ง มาตรฐานของตนเองและมาตรฐานที่ใช้กับผู้อื่นการพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศจะต้องกำหนด นโยบายและสร้างบรรยากาศการบริหาร ไปพร้อม ๆ กัน ผู้บริหารต้องมีทักษะความสามารถพื้นฐาน สำคัญ 6 ประการ คือ 1) มีความคิดสร้างสรรค์ลึกซึ้ง 2) การมีความรู้สึกไว 3) การมองการณ์ไกล 4) การเปลี่ยนแปลงได้ 5) การมุ่งมั่น และ 6) การอดทนทั้งหมดเป็นบทบาทสำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเพื่อสร้างโรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

**2.2.3 กระบวนการการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ**

โรงเรียนที่มีคุณภาพ (Quality School) จะมีรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการศึกษา เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีลักษณะการบริหารจัดการที่มีระบบขั้นตอนสามารถวิเคราะห์ควบคุม กำกับติดตามตรวจสอบได้และประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนเป็นระบบขั้นตอนสามารถ นำผลงานมาเปรียบเทียบได้ สมโภชน์ นพคุณ ได้นำเสนอรูปแบบของการบริหารโรงเรียนมุ่งสู่ ความเป็นเลิศ ซึ่งได้ปรับประยุกต์มาจากรูปแบบของการบริหารรัฐกิจและภาครัฐหรือส่วนราชการ จากผลการการวิเคราะห์ศึกษาวิจัยตามหลักสูตรผู้บริหารระดับสูง ซึ่งตัวแบบของกระบวนการ ดังกล่าวน่าจะนำมาปรับใช้ได้กับการสร้างระบบบริหารโรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งรูปแบบ ดังกล่าวจะประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก 9 ประการ ดังแสดงให้เห็นจากภาพที่ 2 ต่อไปนี้




**แผนภาพที่ 2.2** กระบวนการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

***ที่มา*** **:** สมโภชน์ นพคุณ, การบริหารงานสู่ความเป็นเลิศ (กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2552), 15-16.

จากองค์ประกอบทั้ง 9 ประการ ตามแผนภูมิสามารถอธิบายสรุปได้ดังนี้

1. การบริหาร-ผู้นำ (Management-Leadership) ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นองค์ประกอบ สำคัญของความเป็นผู้นำองค์กรเพื่อสร้างระบบการบริการที่ดีแก่นักเรียนและเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารคน (Staff Management) เป็นระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลใน โรงเรียนเพื่อส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานคือ ครูอาจารย์ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและ ปฏิบัติงานการจัดการเรียนการสอนบรรลุเป้าหมาย

3. นโยบายและกลยุทธ์การบริหาร (Policies and Strategies) เป็นการกำหนดและ พัฒนาวิสัยทัศน์จุดประสงค์ของการดำเนินตามพันธกิจองค์กร (Mission Statement) และนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินการพัฒนาการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย

4. การจัดการทรัพยากรในการปฏิบัติงานในโรงเรียน (Resources Management) เป็นการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้บังเกิดประสิทธิภาพและคุ้มค่า เป็นการลดการสูญเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์มีระบบวิธีการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Processes) โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่สะท้อนถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติและมีกระบวนการที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบโครงสร้างรูปแบบใหม่ที่

ส่งผลต่อกระบวนการทำงานจะมุ่งในเรื่องประสิทธิภาพในการบริการแก่นักเรียนและผู้ปกครองผู้ซึ่งมีความต้องการ (Demand) หลากหลาย

6. ความพึงพอใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน (Staff Satisfaction) ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้น ก่อให้เกิดเป็นผลงานเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย

7. ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ซึ่งหมายถึงนักเรียน และผู้ปกครองชุมชนเป็นผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติหรือการบริการขององค์กรซึ่งหมายถึง โรงเรียน

8. ผลกระทบต่อสังคมท้องถิ่น (Impact on Society) ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จากท้องถิ่นสังคมได้มองโรงเรียนเป็นอย่างไรที่ส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการและผลผลิตที่ส่งผลต่อสังคมนั้น ๆ

9. ผลลัพธ์จากการบริหารจัดการ (Results) เป็นผลรวมทั้งหมดขององค์ประกอบทั้ง 8 ประการที่กล่าวมาทั้งหมดและเป็นไปตามที่คาดหวังบรรลุผลสัมฤทธิ์โดยการประเมินตรวจสอบ

ที่กล่าวมาเป็นองค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนที่จะดำเนินบทบาทหน้าที่ของการเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศของระบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นรูปแบบกระบวนการที่ สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตามการบริหาร โรงเรียนสู่ความเป็นเลิศจำเป็นต้องนำผลสำเร็จไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่สูงกว่า (Benchmarking) เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้มีคุณภาพสูงยิ่ง ๆ ขึ้นไป

### 2.2.4 การบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวทาง ในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

#### 2.2.4.1. เกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาตามรูปแบบ MBNQA

MBNQA เป็นรางวัลแห่งชาติที่นำแนวคิด TQM มาใช้เพื่อประเมินองค์กรต่าง ๆ และ มอบรางวัลที่รัฐบาลสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบ ให้แก่องค์กรใดก็ตามที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีทั้งประเภทการผลิตธุรกิจขนาด เล็กและการบริการและประเภทการดูแลสุขภาพสตีเฟน (Stephen) กล่าวว่าปัจจุบัน MBNQA เป็น หนึ่งในปัจจัยเร่งที่มี

อิทธิพลสำคัญมากที่สุดต่อระบบคุณภาพในประเทศสหรัฐอเมริกา หรืออาจรวมทั้งโลกก็ว่าได้ และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินศักยภาพ สมรรถภาพเพื่อให้รางวัลเป็นกรอบที่เสริมให้เกิดการผสานระหว่างหลักการของระบบคุณภาพกับ การนำไปปฏิบัติจริงในองค์กรทั้งหลายได้เป็นอย่างดี ประเภทองค์ประกอบหลักและค่าคะแนน การตรวจสอบความเป็นเลิศในการดำเนินงานด้านการศึกษา แบ่งออกเป็น 7 ประเภทองค์ประกอบ (Baldrige National Quality Program) ได้แก่ ภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์การให้ความสำคัญกับ นักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดสารสนเทศและการวิเคราะห์การให้ความสำคัญกับบุคลากร และหน่วยงานย่อยการบริหารกระบวนการและผลการดำเนินงานซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังแสดงใน ภาพที่ 3 สภาพทั่วไปของสถานศึกษา




**ภาพที่ 2.3** ความสัมพันธ์ของประเภทองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA

***ที่มา***: Baldrige National Quality Program, Malcolm Baldrige National Quality: Education Criteria for Performance Excellence (Gaitherburrg: National Institute of Standard andTechnology, 2011), 11,

จุมพล ระบอบ ได้สรุปจากภาพ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของ ประเภทองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประเภทของ MBNQA โดยที่ภาวะผู้นำการวางแผนกลยุทธ์และ การให้ความสำคัญกับนักเรียน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดเป็นส่วนที่แสดงถึงสามเหลี่ยมการนำ ซึ่งความสำคัญของการผสานทั้ง 3 หมวดนี้ คือ ผู้นำสถานศึกษาจะต้องกำหนดทิศทางของ สถานศึกษาให้ชัดเจนพร้อมหา
โอกาสในอนาคตอยู่เสมอ ซึ่งก็คือบทบาทสำคัญของการวางแผน กลยุทธ์ทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นไปยังนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดด้วยเพราะหากไม่ทำเช่นนั้น สถานศึกษาก็จะเสียทิศทางในการดำเนินงาน การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคลการบริหารกระบวนการ และผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นส่วนที่แสดงถึงสามเหลี่ยมแห่งผลลัพธ์ ทั้งนี้พนักงาน และกระบวนการของสถานศึกษานั้นจะเป็นส่วนที่ทำให้งานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จส่งให้เกิดผล สัมฤทธิ์ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจของสถานศึกษา สารสนเทศและการวิเคราะห์จะเป็นส่วน สนับสนุนของระบบข้างต้น และเพื่อการสร้างฐานของข้อมูลลักษณะสำคัญ

ค่าคะแนนในแต่ละองค์ประกอบของเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาตามรูปแบบ MBNQA เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจประเมินที่เน้นเป้าหมายซึ่งประกอบด้วยค่าคะแนนและ แนวทางการให้คะแนน ดังนั้น การกำหนดค่าคะแนนแต่ละองค์ประกอบจึงมีความแตกต่างกัน เพื่อแสดงถึงความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ (Baldrige National Quality Program, 2001: 10) รายละเอียดของค่าคะแนนดังนี้

| **49 องค์ประกอบ** | **ค่าคะแนน** |
|---|---|
| 1. ภาวะผู้นำ | 120 |
| 2. การวางแผนกยุทธ์ | 85 |
| 3. การให้ความสำคัญกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด | 85 |
| 4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ | 90 |
| 5. การให้ความสำคัญแก่บุคลากร | 85 |
| 6. การบริหารกระบวนการ | 85 |

***ที่มา***: Baldrige National Quality Program, Malcolm Ballrige National Quality: Education Criteria for Performance Excellence (Gaitherburrg: National Institute of Standard and Technology, 2011), 11.

สรุปได้ว่าค่าคะแนนองค์ประกอบหลักของเกณฑ์ความเป็นเลิศด้านการศึกษาตาม รูปแบบ MBNQA คือ ภาวะผู้นำ 120 คะแนน การวางแผนกลยุทธ์ 85 คะแนน การให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด 85 คะแนน สารสนเทศและการวิเคราะห์ 90 คะแนนการให้ความสำคัญกับ

บุคลากรและหน่วยงานย่อย 85 คะแนน การบริหารกระบวนการ 85 คะแนน และผลการดำเนินงาน 450 คะแนน

**2.2.4.2 การบริหารตามวัตถุประสงค์**

การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) ซึ่งใช้คำย่อว่า MBO เป็นแนวคิดการบริหารอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจจากวงการบริหารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะ อย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น การบริหาร โดยมุ่งต่อผลงาน (Management by Results by Objectives and Results) เป็นต้นการบริหารเชิงวัตถุประสงค์เริ่มนำใช้ ในองค์กรธุรกิจเอกชนทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ MBO มิได้เป็นของใหม่เสีย ทีเดียว เพราะ ปีเตอร์ครัคเคอร์ (Peter Drucker) ได้คิดค้นนำมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 เจ้าตำรับที่ โด่งดังของสหรัฐอเมริกาในเรื่องนี้ ได้แก่ จอร์จ เอส. ออดิออร์น (George S, Odiorne) ส่วนเจ้าตำรับ ของอังกฤษ คือ จอห์น ดับบลิว. ฮัมเบิล (John W. Humble) ต่อมามีนักวิชาการได้เขียนตำราเกี่ยวกับ เรื่องนี้มากขึ้นที่รู้จักกันมาก ได้แก่ แบทเทน (J.B. Barten) วอลเตอร์วิลค่ สตรอม (Walter S.Wilkstrom) จอร์จ (George) มอร์ริเซย์ (Morrisey) และวิลเลี่ยม เจ. เรดดิน (William J. Reddin) เป็นต้น ความหมายของการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์ จอร์จ เอส. ออดิออร์น ได้ให้ความหมาย ไว้ว่าการบริหารตามวัตถุประสงค์เป็นระบบบริหารที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงและระดับรองของ หน่วยงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน และขอบเขตความรับผิดชอบของงานแต่ละคนในแง่ ของผลสำเร็จที่คาดว่าจะได้โดยใช้ผลสำเร็จดังกล่าวนี้เป็นแนวทางของการทำงานในหน่วยงานและ ให้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานด้วยจอห์น ดัลบลิว. ฮัมเบิล ได้ให้ความหมายของการบริหารตามวัตถุประสงค์ว่า MBO เป็นระบบที่มีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ เสมอ ซึ่งผสมผสานความต้องการต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (คือมีกำไรและขยายกิจการใหญ่โตขึ้น) พร้อมกับความจำเป็นของหัวหน้าที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม ในเรื่องดังกล่าว และขณะเดียวกันก็พัฒนาตนเองด้วย จากความหมายของ MBO ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า MBO เป็นระบบการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์รวมทั้งระบบ ขององค์กร โดยมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องดำเนินการด้วยความ ร่วมมือและความเต็มใจของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร ในอันที่จะร่วมมือกันบริหารงานเพื่อให้ บรรลุจุดประสงค์ ตลอดจนมีกลไกควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรืออาจกล่าวอย่างสั้น ๆ ได้ว่าเป็นระบบบริหารที่จัดให้ทุกคนในองค์กรที่ เกี่ยวข้องร่วมกัน ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์นี้เป็นเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิดในการบริหารงาน โดยใช้หลัก MBO ในปัจจุบันแตกต่างจากการบริหารงานในอดีต คือ การ

บริหารงานแต่เดิมมุ่งเน้นที่ตัวผู้บังคับบัญชาเป็นใหญ่ การบริหารหรือการดำเนินการใด ๆอยู่ภายใต้การสั่งการของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงผู้เดียว ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสำคัญต่อองค์กร และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผลผลิตมากขึ้น โดยมิได้มุ่งเน้นที่ตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด เมื่อนำ หลัก MBO มาใช้ในการบริหารวิธีการกลับเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม กล่าวคือ มุ่งเน้น วัตถุประสงค์และผลงานที่จะทำให้สำเร็จในอนาคต โดยให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เป็นสำคัญกระบวนการบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์การบริหารตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ใน องค์กรนั้น อาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ ทำเป็นโครงการกึ่งเต็มรูป และโครงการเต็มรูป การทำเป็น โครงการเต็มรูปนั้นเป็นการนำเอา MBO มาใช้ปรับปรุงองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็น ระยะเวลา 3-5 ปี จึงจะสมบูรณ์แบบองค์กรที่นำ MBO มาใช้ควรตระหนักว่า MBO จะไม่ก่อให้เกิด ผลในทางปฏิบัติได้โดยทันทีเพราะการนำเอา MBO มาใช้นั้น จะต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอน บางประการในการบริหารงาน ซึ่งอาจสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน หลักการที่สำคัญอันดับแรกของ MBO คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนด วัตถุประสงค์ร่วมกัน นักวิชาการบริหารบางท่านวิจัยแล้วพบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน แต่จะต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจัดลำดับ ความสำคัญของงานที่จะทำ (Priority) กำหนดระยะเวลาดำเนินการ กำหนดงบประมาณ ตลอดจน กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน

2. การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา งานนี้เป็นการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ใน การทำงานด้วยตัวเอง โดยมอบความไว้วางใจและความเป็นอิสระ ในการทำงานให้ ทั้งนี้จะต้อง ชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงงานหลักและมาตรฐานงานที่ต้องการ เพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายรวมขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาพร้อมที่จะให้คำปรึกษาหารือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ

3. ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีระบบงานในขั้นนี้เป็นการ ตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ควรปรับปรุง แก้ไขให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. การประเมินผล การประเมินผลงานตามหลักของ MBOนี้เป็นการประเมินผลงานที่ เน้นวัตถุประสงค์และผลงาน (Result-Centered Method หรือ Appraisal by Results) เป็นสำคัญ โดย มีหลักและวิธีการประเมินผลงานที่สำคัญดังนี้ คือ

4.1 ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลงาน จะต้องตั้งวัตถุประสงค์และปัจจัยใน การประเมินผลงานร่วมกันตั้งแต่ตอนต้นปี หรือก่อนกำหนดแผนการดำเนินงาน

4.2 การประเมินผลงานตามหลักการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา บุคคลและเพิ่มประสิทธิภาพงานมากกว่าที่จะใช้การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบหรือ การลงโทษ

4.3 เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผลงานขั้นสุดท้าย นอกจากนั้นยังเน้น ความสำเร็จของผลงานและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน

4.4 ใช้วัตถุประสงค์และผลงาน เป็นตัวประเมินมากกว่า การให้คะแนนหรือ เครื่องหมาย

4.5 การประเมินผลงานกระทำเมื่อผลงานขั้นสุดท้ายเสร็จสิ้นลงโดยผู้ประเมินผล งานรับการประเมิน ได้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ทั้งในระยะกำหนดวัตถุประสงค์และระยะ ประเมินผลงาน องค์ประกอบที่สำคัญบางประการของ MBO การนำแนวความคิดเกี่ยวกับ MBO ไปในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและเงื่อนไขที่สำคัญบางประการ

4.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์กับการวางแผน เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ นั้นจะต้องดำเนินการควบคู่กันไป นอกจากนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่าย ในองค์กรจะต้อง สอดคล้องกันด้วย

4.5.2 ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ควรมีเจตคติและความรู้ความสามารถด้านการบริหารอย่างก้างขวาง เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์วางแผนและกำหนด เป้าหมายในการทำงาน อันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การนำ MBO ไปใช้ในองค์กร ได้บรรลุผล หากผู้บริหารในระดับใดขาดความรู้ทางด้านการบริหารอย่างไร ก็ควรจัดการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้ ผู้บริหาร ได้พัฒนาตนเองและสามารถขจัดปัญหาในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4.5.3 การจัดให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานในองค์กร ได้เข้ามามีส่วนร่วมใน การบริหารงาน (Participative Management) โดยเน้นการทำงานเป็นทีม (Team Work) การให้ สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานหรือการบริหารงานมีความสำคัญดังนี้ คือ

4.5.3.1 กลุ่มทำงานที่ตนเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารด้วย จะทำงาน มีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่ทำงานตามคำสั่ง

4.5.3.2 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารจะมีส่วนสัมพันธ์ กับผลผลิตที่ได้รับ

4.5.3.3 การมีส่วนร่วมทำให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการวินิจฉัย สั่งการ อันจะมีผลต่อการทำงานร่วมกัน

4.5.3.4 การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในการทำงาน จะผลักดันให้เกิด ความต้องการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น

4.5.4 การจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือเปิดโอกาสให้รู้ถึงผลงานที่กระทำไปแล้วเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่ง ในการ บริหารงานตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ

4.5.4.1 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะตรวจสอบว่า ผลงานนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่?

4.5.4.2 เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารที่จะแก้ไขอุปสรรค หรือปัญหาที่ เกิดขึ้นได้ทันท่วงที่การใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับในทางปฏิบัติจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อแสดงให้ทราบถึง ผลงานแบบวันต่อวัน ระบบข้อมูลย้อนกลับเพื่อแสดง ให้ทราบถึงผลงานที่ได้ปฏิบัติไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติมักจะใช้เพื่อวัดหรือประเมินผล การปฏิบัติงาน ระบบข้อมูลย้อนกลับที่ดีควรมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) สามารถวัดผลสิ่งที่ต้องการวัด ได้อย่างเฉพาะเจาะจงและถูกต้อง 2) สามารถชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคหรือข้อบกพร่องในรูปแบบที่ง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และ 3) สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจและควบคุมให้ การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ประโยชน์และข้อจำกัดของ MBOการนำแนวความคิดการ บริหารตามวัตถุประสงค์มาใช้ในองค์กรนั้นย่อมก่อให้เกิดผลทั้งในด้านประโยชน์และข้อจำกัดที่ อาจจะเกิดขึ้นอยู่บางประการ สำหรับในด้านประโยชน์นั้น MBO ให้ประโยชน์หลายประการ คือ ช่วยให้มีการกำหนดวิธีการวัดที่แน่นอนว่า บุคลากรในองค์กรได้สร้างสรรค์ประโยชน์หลาย ประการ ได้มากน้อยเพียงใด ก่อให้เกิดการประสานงานในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากมีการกำหนด เป้าหมายและมาตรการในการวัดผลงานร่วมกัน เป็นเครื่องมือช่วยแก้ไขปัญหาสำคัญในหน่วยงาน เกี่ยวกับ การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มและองค์กรเป็น กระบวนการที่นำไปสู่ผลที่ต้องการทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคล เป็นเครื่องมือขจัดความไม่ถูกต้องหรือความเบี่ยงเบนในระบบบริหาร เช่น การประจบสอพลอ การใส่ร้ายป้ายสี ความไม่ ยุติธรรม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เป็นเครื่องมือกำหนด ขอบเขตของอำนาจ และความรับผิดชอบในการควบคุมงาน (Span of Control) เป็นเครื่องมือช่วย ในการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานว่าจำนวนเงินที่จ่ายไปนั้นควรจะได้รับผลตอบแทนอย่างไร บ้าง เป็นเครื่องช่วยกำหนดหรือวัดความสามารถว่า ผู้ใดควรมีความก้าวหน้าหรือควรได้รับการ สนับสนุนส่งเสริมเพียงไรอย่างไร

สำหรับข้อจำกัดหรือข้อบกพร่องของการนำ MBO ไปใช้ในองค์กรนั้นจะพบว่าสาเหตุ สำคัญเกิดจากตัวบริหารมากกว่าตัวระบบของ MBO โดยเกิดจากสาเหตุที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายของผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้คลุมเครือ ไม่ชัดเจน

2. ผู้บริหารระดับสูงเน้นที่วัตถุประสงค์มากเกินไปจนละเลยเทคนิคการบริหารที่จะ นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3. ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

4. ผู้ปฏิบัติงานมิได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

5. วิธีการบริหารงานในองค์กรที่นำ MBO ไปใช้ยังไม่ดีพอ

6. มีการแนะแนวและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานน้อยเกินไป

7. มีการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานต่อการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ

8. ผู้ปฏิบัติงานขาดความเข้าใจและการยอมรับในหลักการของระบบ

9. วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานบางอย่างให้เจาะจงลงไปได้ยาก หรือไม่สามารถยืดหยุ่นได้

10. ไม่มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

วิธีการที่จะช่วยให้ MBO ประสบผลสำเร็จการนำการบริหารแบบ MBO ไปใช้หรือที่ เรียกว่าการประยุกต์ MBO นั้นจำเป็นต้องใช้ระยะเวลานานเป็นปีเพื่อที่จะได้ผลสมบูรณ์ มิใช่เป็น ระยะเวลาสั้น ๆ เพียง 1-2 เดือน เท่านั้น ฉะนั้นหากผู้บริหารในองค์กรนำเอาหลักการ MBO ไปใช้ อย่างเร่งรีบโดยไม่คำนึงถึงข้อจำกัดในเรื่องเวลาก็อาจประสบความล้มเหลวได้

ระบบการบริหารแบบ MBO สามารถนำไปปรับปรุงการบริหารงาน ได้ทั้งงานของรัฐ และงานธุรกิจเอกชน หากกระทำอย่างระมัดระวัง มีระเบียบวินัย กระทำ เป็นขั้นตอนและมีการ เตรียมการอย่างดี สิ่งที่จะช่วยให้การใช้ MBO ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระยะเตรียมการ

MBO จะเหมาะสมหรือไม่อยู่ที่การวิจัย “ความต้องการ” ที่จะปรับปรุงระบบการ บริหารให้เป็นไปตาม “เหตุผลปรัชญาตลอดจนกระบวนการ MBO ซึ่งหมายความว่า การวิจัย จะต้องเน้นความสำคัญของลักษณะ MBO ภายในองค์กรที่จะมีกระบวนการบริหารใหม่ว่าเป็นที่ ศรัทธาของบรรดาผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร รวมทั้งองค์ประกอบอื่น ๆ หรือไม่ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้ว องค์กรจะไม่สามารถเผชิญกับปัญหาที่เกี่ยวกับปรัชญาโครงการ ตลอดจนเทคนิคในกระบวนการ บริหารที่เกิดจากการประยุกต์ MBO แล้วการต่อต้านก็ต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน ในสาระสำคัญ หมายความว่าความสำเร็จของการประยุกต์อยู่ที่ ให้ระบบ MBO เป็นกระบวนการ “ควบคุมตนเอง”มากกว่ากระบวนการ “ถูกควบคุม” องค์กรจำเป็นต้องมีความพร้อมทางกายและใจ ทั้งนี้เพราะระบบ MBO จะเกิดผล ไม่เหมือนกันในองค์กรต่าง ๆ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ระบบ MBO จะต้อง ได้รับการสนับสนุน และผูกพันกับนักบริหาร

ระดับสูงอย่างเต็มที่ เช่น การมีบทบาทร่วม ในการ ยอมรับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมา ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้อง ตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการนำ MBO ไปประยุกต์ใช้ก่อนที่จะตกลงรับหลักการต่าง ๆ ฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องเข้าใจว่า MBO เป็นอะไรแน่ แต่ที่สำคัญก็คือ MBO ไม่ใช่ยาหม้อใหญ่ที่ สามารถรักษาโรคได้ทุกชนิด ไม่ใช่เครื่องมือในการบริหาร อย่างหนึ่งหรือเป็นทางออกทางเดียวใน โลกของการบริหารเท่านั้น แต่ต้องเข้าใจว่า MBO เป็นการบริหารระบบสมบูรณ์ มีหลายสภาพและ มีการนำไปประยุกต์ใช้ต่างกัน แตกต่างไปตามลักษณะองค์กร บรรยากาศและแม้กระทั่งลักษณะ ปัญหาขององค์กรนั้นที่กำลังประสบอยู่ หลายคนเข้าใจผิดว่า MBO เป็นระบบการบริหารที่ ปราศจากความยุ่งยาก MBO ก็เหมือนกับเทคนิคการบริหารแบบอื่น ๆ ที่มีจุดอ่อนแฝงอยู่ภายใน อย่างแน่นอน เช่น แนวโน้มของการกำหนดเป้าหมายให้ได้ในระยะสั้นเท่านั้นต้องอาศัยแบบฟอร์มมากมาย อันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการเน้นความสำคัญ ของเป้าหมายมากเกินไปก็มีมาก

2.ระยะการฝึกอบรม

เมื่อได้วิจัยและตระหนักถึงความต้องการ MBO แล้วบรรดาเจ้าหน้าที่จะต้องรับผิดชอบในการปรับปรุงจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้ทราบถึงปรัชญาและหลักการต่าง ๆ ของ MBOให้ประจักษ์ชัดซึ่งรวมขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วย MBO เป็นการบริหารระบบ มีบทบาทร่วม ตระหนักถึงผลกระทบที่จะมีต่อโครงสร้างของอำนาจหน้าที่องค์กร การมีบทบาทร่วมจะมีผลดีต่อเมื่อมีการกระจายอำนาจอย่างสมเหตุสมผลและจะเป็นไปได้ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงไปดังนั้นผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรต้อได้รับการฝึกอบรมเทคนิคของการบริหารแบบมีบทบาทร่วม อย่างเข้มข้นที่สุด จะต้องฝึกอบรมในเรื่องการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้ามิเช่นนั้นแล้วเจตคติเดิมจะดึงดันบีบให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับความต้องการของผู้บังคับบัญชาแทนความต้องการร่วมกันการบริหารแบบMBOเป็นระบบที่ต้องการการบำรุงรักษาเป็นประจำ รู้จักเจ็บ รู้จักป่วย รู้จักผิดพลาด ดังนั้นในระยะแรกๆจึงจำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติอยู่เสมอ การใช้ระบบที่ปรึกษาจึงมีความจำเป็นมากที่ปรึกษามีหน้าที่หลายอย่างเป็นทั้งผู้ฝึกอบรม ผู้แนะแนวแก้ไขปัญหาตลอดจนเป็นตัวริเริ่มการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากบทบาทของที่ปรึกษาจะมีผลกระทบมาก ดังนั้นการคัดเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสมที่มีความสามารถจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก

3. ระยะฟูมฟัก

การสร้างบรรยากาศทางพฤติกรรม เพื่อปูทางให้ MBO ปฏิบัติงานได้สะดวกเป็น สิ่งสำคัญประการหนึ่ง ภาวะที่ต้องให้เกิดขึ้นก็คือ โอกาสที่ MBO จะเริ่มได้ในระดับสูงขององค์กร และถ้าผู้นำระดับสูงของบรรดาผู้นำระดับล่างก็จะติดตามมาด้วยโดยอัตโนมัติ ถ้าไม่เช่นนั้นแล้ว ระบบ MBO ก็ค่อย ๆสลายอำนาจและอิทธิพลไปจากองค์กร ในที่สุดมีความจำเป็นจะต้องสร้าง ระบบให้เข้าได้กับความ

ต้องการทางสังคม และจิตวิทยาของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร เราต้องไม่ พยายามยัดเยียดแนวความคิดให้กับลูกน้อง แต่ต้องพยายามให้ผู้ร่วมงานเรียกร้องเอา MBO เอง เช่น การกำหนดนโยบายและการวางแผนงาน จะต้องเห็นความสำคัญของการเปิดโอกาสให้มีบทบาท ร่วมในทุก ๆ ระดับ และระลึกด้วยว่ารางวัลจะช่วยส่งเสริมการประยุกต์ MBO ได้อย่างดีที่สุด ซึ่งใน ระบบราชการมีข้อจำกัดมาก แต่นักบริหารที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นมาให้ได้ และในการวัดคุณงาม ความดีนั้น จะต้องยึด “ผล” ของการปฏิบัติงานเป็นหลักก่อนเหตุผลอื่น ๆ การสร้างบรรยากาศที่จะ สามารถเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ร่วมงาน ให้เป็นไปตามความต้องการแนว MBO มีความสำคัญมาก เพราะบรรยากาศแบบนี้ จะทำให้การยอมรับระบบเกิดขึ้นอย่างมีรากฐานมั่นคงในบรรดาพนักงาน ระดับล่าง ตัวอย่างของกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศก็มีเช่น ระบบข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจน ระบบการประเมินผลเหล่านี้จะเสริมให้บรรยากาศของการปฏิบัติงานราบรื่นเป็น ประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายที่ MBO สามารถให้แก่องค์กรได้

4. ระยะการนำทั้งระบบไปปฏิบัติ

ที่จะชี้ให้เห็นว่าบัดนี้องค์กรพร้อมแล้วที่จะรุดไปข้างหน้าเป็นองค์กร MBO จะเคลื่อนสู่ประสิทธิภาพของการบริหารราชการแผ่นดินอย่างสมภาคภูมิก็คือ ความชัดแจ้งใน เป้าหมายขององค์กรในทุกระดับ ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับโครงการและแผนงาน เป้าหมาย เหล่านี้จำเป็นจะต้องประสานสัมพันธ์สนับสนุนซึ่งกันละกัน ถึงแม้ว่าในหลักการ MBO จะเรียกร้อง ความเฉพาะเจาะจงของเป้าหมาย แต่เนื่องจากอนาคตไม่มีความแน่นอน ดังนั้นความยืดหยุ่นใน เป้าหมายจะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับของบรรดานักบริหารว่าเป็นสิ่งจำเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการ กำหนดเป้าหมายการควบคุมการดำเนินงานและประเมินผลจะต้องทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติการจะต้องทำกันเป็นระยะ ๆ ตามความ เหมาะสมและเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานด้วย และจะต้องปฏิบัติการต่อเนื่องไปจนถึงการ ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักถึงข้อจำกัด และ อุปสรรคในการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพราะเนื่องจากการมีบทบาทร่วม หมายถึง การกระจาย อำนาจ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องยอมลดอิทธิพลของตนเองลงไป โดยการให้ลูกน้องมีบทบาทและ ยอมรับฟังลูกน้องมากยิ่งขึ้น มิฉะนั้นแล้วแนวความคิดเรื่องการมีบทบาทร่วมจะไม่บังเกิดผล

5. การติดตามประเมินผล

การบริหารแนว MBO เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้น ความยืดหยุ่นจึงเป็นภาระ สำคัญที่สอดแทรกอยู่ในกระบวนการทุกประเภท เพื่อให้การบริหารมีเสถียรภาพและเป้าหมาย สามารถมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการ ทบทวน การให้คำปรึกษาตลอดจนการควบคุม ผลการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องทำกันแบบต่อเนื่อง

ตลอดเวลา นักบริหารระดับสูงจำเป็นต้องได้รับทราบงานเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับทุกประเภทที่เกิดจากการดำเนินโครงการตลอดเวลาเช่นเดียวกับ ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะทราบถึงสถานภาพที่แท้จริง ตลอดจนความก้าวหน้าของ โครงการที่ตนปฏิบัติอยู่ว่าความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าของโครงการอื่น ๆ ซึ่งรวมกันแล้วเป็น ผลงานขององค์กร โดยส่วนรวมว่าได้ดำเนินไปแล้วบรรลุเป้าหมายหรืออุปสรรคประการใดและได้ มีการดำเนินการแก้ไขหรือไม่ และอย่างไรบ้างการบริหารตามวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็น แนวความคิดทางการบริหารอีกแบบหนึ่งซึ่งแตกต่างจากการบริหารทั่วไป คือมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ เป็นหลักและให้ความสำคัญกับการบริหารทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการวางแผน การ ควบคุมงานและประเมินผลงาน MBO เป็นเรื่องที่ต้องนำเอาพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ประกอบ จึงจะมีประสิทธิผลที่สมบูรณ์

**2.2.4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม**

การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ซึ่งใช้คำย่อว่า PM เป็นแนวคิดการบริหารอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งได้รับความสนใจจากวงการบริหารเช่นกันการมีส่วนร่วม หมายถึง การเกี่ยวข้องทางด้านจิตใจและอารมณ์ (Metal and Emotional Involvement) ของบุคคลหนึ่งในสถานการณ์กลุ่ม (Group Situation) ซึ่งผลของการเกี่ยวข้องดังกล่าวเป็นเหตุเร้าใจให้กระทำการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มนั้น และทำให้เกิดความรู้สึกร่วมรับผิดชอบกับกลุ่มดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วมไว้อีกนัยหนึ่งในรูปของ สมการ ดังนี้

การมีส่วนร่วม = ความร่วมมือ + การประสานงาน + การรับผิดชอบ

Participation = Cooperation + Coordination + Responsibility

โดยให้ความหมายของความร่วมมือร่วมใจว่า หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลที่จะมา ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มการประสานงาน หมายถึงห้วงเวลาและลำดับ เหตุการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ในการกระทำกิจกรรมหรือการงานความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึก ผูกพันในการกระทำงานและในการทำให้เชื่อถือไว้วางใจ สมยศ นาวีการ ได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่าเป็นกระบวนการของการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องกระบวนการตัดสินใจ เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล ใช้ความคิดสร้างสรรค์และ ความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาของการบริหารอยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจ หน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

**ประเภทของการมีส่วนร่วม**

การแบ่งประเภทการมีส่วนร่วมของนักวิชาการทั้งหลายยังมีความแตกต่างกันและใช้ เกณฑ์ในการแบ่งที่แตกต่างกัน ดังเช่น ชาคิด และคณะ (Shadid and others, 1982: 356) ได้แบ่ง ประเภทการมีส่วนร่วมออกเป็นการตัดสินใจ (Decision Making) การดำเนินการ (Implementation) ผลประโยชน์ (Benefits) และการประเมินผล (Evaluation) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจนั้น ประการแรกคือการ กำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ จากนั้นก็เลือกนโยบายและประชากรที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงการ ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้น จะ ได้มาจากคำถามที่ว่าใครจะทำประโยชน์ให้แก่ โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์ ได้โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน เป็นต้น

3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวกับผลประโยชน์นั้นนอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้วยังต้องพิจารณาถึง การกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วยผลประโยชน์ของโครงการนี้รวมทั้งที่เป็นประโยชน์ ในทางบวกและ ผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและ สังคมด้วย

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การมีส่วนร่วมในการประเมินผลนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องสังเกต คือ ความเห็น (View) ความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1. การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสหภาพ แรงงานมีความราบรื่นมากขึ้น

3. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากพนักงาน มีส่วนร่วมในกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจ

4. ความไว้วางใจฝ่ายบริหารมีมากขึ้น พนักงานมีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น

5. การบริหารผู้ใต้บังคับบัญชามีความง่ายมากขึ้น ถ้าหากว่าผู้ใต้บังคับบัญชาผูกพันยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไว้วางใจฝ่ายบริหารมากขึ้น การบริหารจะมีความง่ายมากขึ้น

6. การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการตัดสินใจทางการ บริหารมาจากบุคคลหลายฝ่ายด้วยกันในการคิดแก้ปัญหา 0.

7. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีสิ่งย้อนกลับ จากพนักงานได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพการบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยปรับปรุงทีมงาน ให้ดีขึ้น ซึ่งทีมงานมีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนที่เผชิญ โดยองค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบัน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อดีหลายประการ แต่พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม กลับไม่แพร่หลายในองค์กรปัจจุบัน ทั้งนี้เนื่องจากเหตุหลายประการ ได้แก่

1. อุปสรรคทางด้านองค์กร ตัวขององค์กรเองทำให้เกิดอุปสรรคหลายอย่างต่อการใช้ การมีส่วนร่วม อุปสรรคดังกล่าว ได้แก่ ประเพณี ปรัชญาและค่านิยมขององค์กร คุณภาพของ นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงาน คุณภาพของเจ้าหน้าที่ โครงสร้างขององค์กร การขาดบรรยากาศ สนับสนุนและการขาดระบบการให้รางวัลในการมีส่วนร่วม

2. อุปสรรคด้านการบริหาร อุปสรรคบางอย่างเกิดขึ้น จากตัวของผู้บริหารเอง ที่ขัดขวางการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งได้แก่ นิสัยทางด้านการบริหาร ความไม่เข้าใจการ บริหารแบบมีส่วนร่วม สมมติฐานของทฤษฎี X ของแมคกรีเกอร์ (McGregor) การขาดความมั่นคง และความกลัว

3. อุปสรรคทางด้านผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อุปสรรคหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชามีหลายประการ ได้แก่ การขาดความสามารถในการมีส่วนร่วม การขาดความต้องการ การขาดความรู้เนื้อหาหรือความเชี่ยวชาญ การไม่รู้ว่าถูกคาดหวังให้มีส่วนร่วมและความกลัว

4. อุปสรรคทางด้านสถานการณ์ การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างมี ประสิทธิภาพอาจถูกจำกัดด้วยอุปสรรคด้านสถานการณ์บางอย่างด้วย ได้แก่ เวลางาน อิทธิพล ทางด้านสภาพแวดล้อม การเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ การสร้างบรรยากาศขององค์กรแบบสนับสนุน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง นโยบาย และระบบการให้รางวัล การให้การฝึกอบรมและการศึกษา และความรู้สึก ไวต่อสภาพแวดล้อม

**2.2.5 ปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ**

ในการศึกษาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ปรีชา ดาวเรือง (2559, หน้า 56 – 57) ได้ศึกษา การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สรุปได้ ดังนี้

1.การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย

1.1 การระดมผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาสอดคล้อง เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

1.2 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งตัวชี้วัดต่าง ๆ ของสถานศึกษา

1.3 การดำเนินการวิเคราะห์ และทบทวนแผนการดำเนินงาน เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลที่ได้นั้นตรงกับแผนที่ต้องการ

1.4 การกำหนดแนวทางนำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนการสอน

1.5 การวางแผนการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้สนับสนุนการทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

1.6 การจัดประชุม เพื่อมอบหมายงาน และพัฒนาบทบาทหน้าที่ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

2.กลยุทธ์การจัดการองค์การ (Organizing) ประกอบด้วย

2.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ ในการบริหารจัดการ และปรับปรุงระบบงานเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในอนาคต

2.2 การจัดบุคลากรที่มีความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.3 การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายให้สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ และการจัดการความรู้ ที่ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2.4 การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้เป็นไปตามระบบกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3.กลยุทธ์การนำ (Leading) ประกอบด้วย

3.1 การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานไปยังส่วนงานอื่น ๆ ในสถานศึกษา

3.2 การพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเอาความรู้มาพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

3.3 การสนับสนุนให้บุคลากรให้มีภาวะผู้นำได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะเพื่อพัฒนาขีดสมรรถนะตามสายงาน

3.4 การระดมสมองผู้บริหารโดยนำผลการประเมินการประกันคุณภาพทั้งภายในและภายนอก มาร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนา

3.5 การจัดระบบการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร ด้านนโยบายการบริหารงาน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3.6 การดำเนินการด้านสวัสดิการแก่บุคลากร

4.กลยุทธ์การกำกับ ติดตาม (Controlling) ประกอบด้วย

4.1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

4.2 การเร่งรัดให้มีการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาผู้เรียน

4.3 การจัดให้มีการประเมินความสุขของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

อร่าม วัฒนะ (2561, หน้า 63 – 67) ได้ศึกษา การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สรุปผลการศึกษาในรายด้าน ได้ดังนี้

1.ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น โดยมีการบริหารสถานศึกษาแบบมืออาชีพ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนั้นผู้บริหารจำต้องมีภาวะผู้นำทางความคิด ผู้นำค่านิยมด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้นำทางวิชาการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรับผิดชอบงานคุณภาพการศึกษามีการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถกำหนดนโยบายและผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนผู้ปกครองและทุกภาคส่วน ส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้โรงเรียนมีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถบริหารจัดการและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างยั่งยืน

2.ด้านคุณภาพครูของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยบทบาทของครูที่จะพัฒนาและสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพนั้น จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความความสามารถ เป็นผู้มีทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีความรับผิดชอบ มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีภาวะผู้ตามที่ดีเหมาะสม เป็นครูที่สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายชัดเจนทันสมัยหลากหลาย สอดคล้องกับหลักสูตรและความต้องการของท้องถิ่น ครูมีเทคนิควิธีการ มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความเป็นเลิศ เป็นผู้เรียนรู้สื่อใหม่และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถประยุกต์ใช้วิธีการ และนวัตกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.ด้านการวางแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้ เป็นเพราะว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน จะประสบผลสำเร็จไปสู่คุณภาพ และมาตรฐาน จะต้องเกิดจากการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ที่เน้น ความเป็นเลิศ โดยโรงเรียนต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายเพื่อความชัดเจนในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องครอบคลุม

ครบถ้วนทุกด้าน เพื่อดำเนินการให้สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้น และทำให้การศึกษาประสบผลสำเร็จ

4. ด้านเครือข่ายความร่วมมือของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพราะว่าการดำเนินการใด ๆ ของโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จมีคุณภาพมาตรฐาน จะต้องใช้กระบวนการหลากหลายมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนสังกัดเดียวกัน โรงเรียนต่างสังกัด หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ โรงเรียนจึงจำเป็นต้องสร้าง และแสวงหาความร่วมมือเพื่อสร้างเครือข่ายทางวิชา พัฒนาการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการเทียบเคียง (Benchmark) กับโรงเรียนที่มีคุณภาพ การพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพมาตรฐานนั้นจึงต้องมีการบริหารจัดการของผู้บริหาร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูที่มีประสิทธิภาพ โดยสามารถ ประเมินผลและตรวจสอบได้จากผลผลิตด้านคุณภาพนักเรียน

5. ด้านการบริหารจัดการของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้บริหารจะต้องนำหลักการ แนวคิด เทคนิค วิธีการ และทักษะที่จำเป็นมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยโรงเรียนต้องมีหลักสูตรความเป็นเลิศที่เข้มข้น เพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนรายบุคคล มีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญในด้านที่โรงเรียนต้องการมุ่งเน้น จัดหาครู ที่เก่งมีคุณภาพ เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน โดยต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยโรงเรียนจะต้องส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรตามศักยภาพของแต่ละคน ให้พัฒนาความรู้ความสามารถจนเกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง เพื่อให้บุคลากรได้รับการยอมรับจากนักเรียน ผู้ปกครอง เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีแรงจูงใจที่มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้จำเป็นต้องมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Planning) พัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Community Participation in School Culture) พัฒนาสถานศึกษาน่าอยู่และปลอดภัย (Safety School) และสร้างขีดความสามารถของบุคลากร (Empowerment)

วิสาร ปัญญชุณห์ (2564, หน้า 203 – 204) ได้ศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เนื้อหา จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญ โดยเปรียบเทียบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของประเทศต่าง ๆ ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษา ดังตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ**

| กลุ่มประเทศยุโรป | ออสเตรเลีย | สิงคโปร์ | ญี่ปุ่น | ไทย |
|---|---|---|---|---|
| 1. ภาวะผู้นำ<br>2. การใช้นวัตกรรม<br>3. พนักงานในองค์กร<br>4. หุ้นส่วนและทรัพยากร<br>5. กระบวนการการสร้างเครือข่าย<br>6. ผลที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม<br>7. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม<br>8. ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม<br>9. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ | 1.ภาวะผู้นำ<br>2.ความรู้และสารสนเทศ<br>3.การสร้างเครือข่าย<br>4.การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ<br>5.การใช้นวัตกรรม<br>6. คุณภาพของการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม | 1. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม<br>2. สารสนเทศ<br>3. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม<br>4. การจัดกระบวนการ<br>5. การมุ่งเน้นลูกค้า<br>6. ผลลัพธ์การใช้นวัตกรรม | 1.นโยบาย<br>2.การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ<br>3.สารสนเทศ<br>4.มาตรฐานการใช้นวัตกรรม<br>5.การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์<br>6.กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม<br>7. การสร้างเครือข่าย<br>8. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม | 1. การนำองค์กร<br>2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์<br>3. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ<br>4. การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม<br>5. การสร้างเครือข่าย<br>6. มิติด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ<br>7. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ<br>8. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ<br>9. มิติด้านการพัฒนาองค์กรการใช้นวัตกรรม |

จากตารางที่2.1 การเปรียบเทียบปัจจัยสำคัญที่มุ่งการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศของแต่ละประเทศ พบว่า มีข้อมูลที่เป็นจุดร่วมเดียวกันสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอยู่ 4 ประเด็น ได้แก่ 1) การใช้นวัตกรรม 2) การสร้างเครือข่าย 3) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และ 4) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น วิสาร ปัญญชุณห์ (2564, หน้า 204 – 209) ยังได้สรุปข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านบริหารวิชาการ

ปัจจุบันโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตร โดยให้ความสำคัญในการนำหลักสูตรของโรงเรียนไปใช้ให้เกิดผล และเป็นรูปธรรม เน้นนักเรียน และเยาวชน สามารถสร้างรายได้ให้ตนเองและครอบครัว

การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ การสร้างนิสัยแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลาในทุกเวลาและทุกสถานที่ พัฒนาจิตใจ มีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่คณะครู การใช้เทคนิคเชิงบริหารเกี่ยวกับเทคนิคการสอนโดยเน้นการเป็น Coach มีการวัดผลประเมินผล ทั้งการประเมินบุคลากรและนักเรียน มีการใช้กลยุทธ์ วิธีการสอน และติวให้ความรู้ และเทคนิค การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ เพื่อนำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค เช่น นำข้อสอบ O-Net มาบูรณาการลงในแผนการสอน พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และเทคนิคการสอนของครู โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ในทุกกลุ่มสาระ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 204 – 205)

นอกจากนั้นในส่วนของด้านการบริหารงานวิชาการ ที่จะมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ การวางแผนด้านวิชาการ การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการจัดการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนนการสอน การวัดผลประเมินผล ซึ่งทั้งหมดที่ทำเพื่อให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 205)

2. ด้านการบริหารงบประมาณ

โรงเรียนจะให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณ โดยการทำ SWOT ให้ชัดเจนที่สุดในเรื่องของรายรับ - รายจ่าย มีการวางแผนลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ปรับลดปริมาณกิจกรรมโครงการที่ประเมินแล้วได้รับประสิทธิภาพไม่ถึงเป้าหมาย และมีประโยชน์น้อยต่อนักเรียน การสร้างเครือข่าย มีการรายงานผล รายรับ - รายจ่ายทุกสิ้นเดือนที่รวดเร็วและทันเวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการติดต่อติดตามการชำระค่าธรรมเนียมการเรียน มีการลดค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมตามสถานการณ์ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 206 – 207)

นอกจากนั้นในส่วนของด้านการบริหารงบประมาณ ที่จะมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับ คณะกรรมการสถานศึกษามีนโยบายพัฒนาสถานศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน การบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา การดำเนินโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา การดำเนินโครงการในการพัฒนาคุณภาพ การระดมทรัพยากรและการลงทุนการศึกษา การสร้างเครือข่ายดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน ดำเนินโครงการที่เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการจัดทำ และจัดหาพัสดุ การใช้งบประมาณอย่างเป็นระบบ การใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้

รวมถึงการสรุปและรายงานผลการใช้งบประมาณ ซึ่งการดำเนินการข้างต้นเป็นการบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 207)

3. ด้านบริหารบุคลากร

โรงเรียนเลือกใช้เทคนิคเชิงบริหาร โดยใช้ระบบการให้ขวัญกำลังใจครู มีการจัดกิจกรรมสร้างขวัญกำลังใจ เช่น การจัดทัศนศึกษาต่างจังหวัด การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ถ้าครูทำงานนอกสถานที่ก็จะมีเลี้ยงให้ตามระบบของโรงเรียน (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 207 – 208)

นอกจากนั้นในส่วนของด้านการบริหารบุคลากร ที่จะมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนสายงาน การโยกย้ายครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ การพิจารณาความดี ความชอบตามคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม การใช้เทคนิคเชิงบริหารการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลบุคลากร การลงโทษบุคลากรทางวินัย การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร การจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร การส่งเสริมและให้สิทธิประโยชน์เพื่อความก้าวของบุคลากร และการจัดทำระบบทะเบียนประวัติบุคลากร ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 208)

4. ด้านบริหารทั่วไป

นโยบายในการบริหารการใช้เทคนิคเชิงบริหารของโรงเรียน จะเน้นการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีจิตใจที่รักองค์กรก้าวหน้า การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมกันปั้นสิ่งที่ดี ๆ ออกสู่ประเทศชาติ โดยอยู่กันแบบพี่แบบน้อง แบบพ่อแม่ ซึ่งต้องเต็มใจในการทำงาน ทำอย่างทะนุถนอม โดยจะพูดกันด้วยหลักการและเหตุผล พูดโน้มน้าวให้รักในงานเพื่อให้บุคลากรไม่สนใจเรื่องเวลาทำงาน โรงเรียนที่จะมีความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องสามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระ ไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงาน เช่น เขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งหากโรงเรียนทำได้อย่างอิสระ โดยอาจจะมีการริหารจัดการด้านบุคลากรที่ดีขึ้น มีการเพิ่มครู การวางแผนเรื่องการเปิดแผนกต่าง ๆ ของมัธยมศึกษาตอนปลาย (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 209)

นอกจากนั้นในส่วนของด้านการบริหารงานทั่วไป ที่จะมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารงานการศึกษา การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิคเชิงบริหาร การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสะมะโนผู้เรียน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การดำเนินงานกิจการนักเรียน การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุนชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียน และการให้

ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวทั้งหมดเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 209)

จากการศึกษาประเด็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป มีความสัมพันธ์ที่เป็นจุดร่วมเดียวกันต่อการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการจัดการที่เป็นเลิศ แบ่งได้ดังนี้ 1) การใช้นวัตกรรม 2) การสร้างเครือข่าย 3) การใช้เทคนิคเชิงบริหาร 4) การให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษ 5) การให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น 6) การจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 7) การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม 8) การพัฒนาหลักสูตร และ 9) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

**2.2.6 ขั้นตอนการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ**

การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มี 5 ขั้นตอน คือ (วิสาร ปัญญชุณห์, 2564, หน้า 211)

1. ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
2. สัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับสภาแวดล้อมและปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
3. สังเกตประกอบการสอบถามเกี่ยวกับสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
4. อภิปรายกลุ่มเฉพาะเกี่ยวกับสภาพ และปัญหาการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ
5. นำผลการศึกษาจากข้อ 1 – 4 มาวิเคราะห์ ตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยสรุปจากการศึกษาสภาพ และปัญหาในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จากการศึกษาเอกสาร รวมถึงการศึกษาผ่านเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เช่น การสังเกตการใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึก

5.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยนำเข้าสู่การอภิปรายรายกลุ่มเฉพาะเพื่อทำการ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง (ศักยภาพของสถานศึกษา) จุดอ่อน (ข้อขัดข้องภายในสถานศึกษา) โอกาส (ปัจจัยภายนอกที่เอื้อ) และอุปสรรค (ปัจจัยภายนอกที่ไม่เอื้อ) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศต่อไป

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และ การ SWOT โดยการวิเคราะห์ในเบื้องต้นไปพร้อม ๆ กับการเก็บข้อมูลโดยในแต่ละครั้งที่ทำการเก็บข้อมูลจะบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดแล้วนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ แยกประเภท และวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดหรือทฤษฎี เพื่อหาข้อสรุปแล้วจึงนำเสนอรายงานผลการวิจัยแบบบรรยาย มีการตรวจสอบข้อมูลที่ได้เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และให้ได้ข้อมูลอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือ โดยใช้เครื่องมือวิจัย เช่น การสอบถาม การสังเกต และสัมภาษณ์จากบุคคลที่ให้ข้อมูล พร้อมทั้งตรวจสอบข้อมูลในการวิจัย โดยการเก็บข้อมูลผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ไปพร้อมกัน แล้วทำการตรวจสอบในช่วงของการวิเคราะห์ทันที จากนั้นนำสู่ขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์ จึงได้ตรวจสอบอีกครั้งหนึ่งเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องครบถ้วนสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ของ Peter Drucker (1974, ; Kast Rosenzweing, 1974, อ้างใน ระบบคลังข้อมูลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2562) ; ศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ และขจร ศรีชวโนทัย (2560) **และการศึกษาจากงานวิจัย**ของ พระครูศรีรัตนาภิรัต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2561) ; ปรีชา ดาวเรือง (2559); วิสาร ปัญญชุณห์ (2564) และอร่าม วัฒนะ (2561) โดยศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสามารถสรุปปัจจัยในรายด้าน จากการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญ แบ่งปัจจัยที่ศึกษาได้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านคน ได้แก่ 1.1) ผู้นำ/ผู้บริหารสถานศึกษา และ 1.2) ครู/บุคลากรในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 2) ด้านการเงิน 3) ด้านวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ 4) ด้านการจัดการ 5)ด้านการบริหารวิชาการ 6) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 7) ด้านเครือข่ายความร่วมมือของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

**2.2.7 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ**

การบริหารเป็นการลงมือกระทำหลังจากวางหลักการบริหารแล้ว ในขั้นตอนนี้ต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์เพื่อที่จะนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์มาจัดการตามหลักการที่วางไว้ โดยมีกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จเป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการบริหารมีความหมาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556, หน้า 609) ได้ ให้ความหมายของการบริหารไว้ว่า หมายถึง การปกครอง เช่น การบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการจัดการธุรกิจ

Peter Drucker (1974, p.12 ; Kast Rosenzweing, 1974, หน้า 6, อ้างใน ระบบคลังข้อมูลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, 2562, หน้า 16) อธิบายความหมาย การบริหารซึ่งสรุป

ความหมาย การบริหาร หมายถึง ศิลปะในการทำงาน การร่วมมือ การประสานงานกันระหว่างบุคคลและทรัพยากรทางวัตถุอื่น ๆ เพื่อให้ให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ระบบคลังข้อมูลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (2562, หน้า 17) สรุปความหมายการบริหาร หมายถึง กระบวนการของศาสตร์ และศิลปะในการดำเนินการจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของปัจจัยที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีคนปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งลักษณะการบริหารที่เป็นลักษณะของศาสตร์นั้น จะเป็นการอาศัยกฎเกณฑ์ ระบบต่าง ๆ ของการบริหาร ส่วนลักษณะการบริหารที่เป็นศิลป์นั้น เป็นรูปแบบหนึ่งที่มาช่วยผ่อนปรนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารแบบศาสตร์ ได้แก่ การเกิดผลที่ต้องการโดยใช้ความชำนาญ ประสบการณ์ มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ทรัพยากรในการบริหารมีผู้เขียนงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารไว้หลายแหล่ง ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาตามแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ศิริวัฒน์ บุปผาเจริญ และขจร ศรีชวโนทัย (2560) อธิบายถึง ทรัพยากรในการบริหารมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ หรือ 4M’s ดังนี้

1. คน (Man) การบริหารกำลังคน โดยคำนึงว่าจะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด โดยการบริหารองค์การสิ่งสำคัญที่สุด คือ การบริหารคน โดยการสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีคุณค่า และเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีศักยภาพ ในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้ โดยภารกิจสำคัญสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีรายละเอียดเกี่ยวกับ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า การบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การได้นาน และทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ

2. เงิน (Money) การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วัตถุดิบ (Materials) การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน ว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

4. การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการจัดการบริหารควบคุมเพื่อให้งานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มที่ โดยรวมทุกอย่างเข้าด้วยกันเป็นเรื่องของการจัดการคน เงิน วัตถุดิบ จัดการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ระบบคลังข้อมูลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ (2562, หน้า 18 – 19) อธิบายว่า การบริหารองค์การจำเป็นต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และการจัดการ (Management) ซึ่งในการบริหารงาน ใด ๆ ก็ตามถึงแม้จะมีปัจจัยในการบริหารครบถ้วน แต่ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดในการบริหารอีกมากมาย เช่น ระเบียบข้อปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในยุคสมัยนั้น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหาร อย่างไรก็ตาม นักบริหารควรคำนึงไว้เสมอ โดยดำเนินการตามกระบวนการต่าง ๆ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ จะต้องเกี่ยวข้องกับคนเสมอ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายของ องค์การที่ตั้งไว้ โดยมีทรัพยากรพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้น ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยอธิบายได้ดังนี้

1. ทรัพยากรมนุษย์ (Man) มนุษย์เป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการเกิดองค์การ และการบริหาร กล่าวได้ว่า องค์การและการบริหารทำให้เกิดระบบการแบ่งหน้าที่กันทำโดยยึดหลัก ความสามารถและความถนัด ความรู้เรื่องการแบ่งหน้าที่กันทำงานจัดเป็นเทคโนโลยีสังคมอย่างหนึ่ง ส่วนความสามารถและความถนัดของมนุษย์เป็นสิ่งที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาตามระดับสติปัญญา และระบบการศึกษาของสังคม

2. ทรัพยากรในรูปของเงินทุน (Money) เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนทรัพยากรอื่น ๆ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าพัฒนาบุคลากร จัดเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เงินยังเป็นปัจจัยในการจัดหาเทคโนโลยีต่าง ๆ รวมถึงเป็นค่าใช้จ่ายในการพัฒนาองค์ความรู้ในการ บริหารอีกด้วย ในองค์การเอกชน เงินเป็นสิ่งที่รวบรวมมาจากบรรดาผู้ประสงค์จะลงทุนในองค์การ นั้น ๆ แต่ในองค์การของรัฐ เงินหรืองบประมาณในการในการดำเนินงานมีที่มาจากหลาย ๆ ทาง แหล่งใหญ่ คือ ภาษีอากร ซึ่งถือเป็นเงินที่บังคับจัดเก็บจากประชาชนในสังคม การขายสินค้าและบริการของรัฐเป็นอีกแหล่งหนึ่งที่ทำให้เกิดรายได้ เช่น กำไรของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ นอกจากนี้รัฐบาลยังมีเครดิตที่ดีในการก่อหนี้สาธารณะทั้งจากภายในประเทศ และภายนอกประเทศ

3. ทรัพยากรในรูปวัสดุสิ่งของ (Material) วัสดุสิ่งของจัดเป็นอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการบริหาร อาจมองได้ว่าเป็นเทคโนโลยีทางการบริหาร การพิจารณาได้ตั้งแต่อาคารที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน รถยนต์ เครื่องมือสื่อสาร ตลอดถึงวัตถุดิบต่าง ๆ รวมไปถึงเครื่องจักรกลที่จำเป็น สิ่งเหล่านี้อาจพิจารณาได้ว่า วัฒนธรรมทางวัตถุที่มนุษย์มีการพัฒนาถ่ายทอดสืบต่อกันมา จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ศักยภาพของเทคโนโลยีในสังคมโลก จะทำให้การบริหารงานในทุก ๆ สังคม มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันมากนัก และหากมีการใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้อง เทคโนโลยีจะเป็นตัวสร้างประสิทธิภาพ และช่วยลดระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์การ

4. ความรู้ในการจัดการ (Management) ความรู้ในการจัดการเป็นความสามารถของนักบริหารในอันที่จะดูแลและประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินการลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ความรู้ในการจัดการอาจเกิดได้จากประสบการณ์ในฐานะที่เคยเป็นผู้ปฏิบัติงาน ในแผนกต่าง ๆ ขององค์การอยู่ในองค์การมานานหลายๆ ปี รวมทั้งการได้รับการถ่ายทอด ประสบการณ์ขององค์การเองจากอดีตถึงปัจจุบัน ความรู้ในการจัดการยังเป็นเรื่องของศาสตร์ ที่สามารถไปเรียนรู้จากตำรา งานวิจัย และประสบการณ์อื่น ๆ ในสังคม มีการจัดหลักสูตรการปรับปรุงคุณภาพการทำงานในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ความรู้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคล ความรู้ด้านจัดทำงบประมาณ เป็นต้น

ทรัพยากรในการบริหารทั้ง 4 ประการนี้ มีความสำคัญต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มาก ไม่ว่าหน่วยงานใดที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ด้วยดี หากขาดข้อใดข้อหนึ่งใน 4 ประการนี้ จะทำให้งานนั้นเกิดอุปสรรคและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อกัน และจะทำให้การทำงานนั้นไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องจัดองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวให้สมดุลกันในการปฏิบัติกิจกรรมหรือดำเนินโครงการใด ๆ ก็ตาม เพื่อมิให้การบริหารงานเกิดปัญหาได้ และการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของนักบริหารหรือผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่จะมีกระบวนการบริหารหรือการจัดการที่ดี

นอกจากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยยังได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา ของ พระครูศรีรัตนาภิรัต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2561) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน มีดังนี้

1. ด้านการบริหารวิชาการ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารวิชาการอย่างชัดเจน มีการกำหนดภารกิจการส่งเสริมวิชาการ เป้าประสงค์ขององค์กรสอดคล้องกับการบริหารวิชาการของโรงเรียน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานวิชาการอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านวิชาการขององค์กร มีการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามด้านวิชาการภายนอกองค์กร มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารวิชาการ และนำกลับมาปรับปรุงสมอง มีการกำหนดดัชนีชี้วัดด้านวิชาการขององค์กร

2. ด้านการบริหารงบประมาณ เกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณอย่างชัดเจน มีการกำหนดภารกิจการใช้จ่ายงบประมาณอย่างชัดเจน การใช้จ่ายงบประมาณนำไปสู่การพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ขององค์กรสอดคล้องกับแผนการใช้จ่ายงบประมาณ มีการปรับปรุงแผนการใช้จ่ายให้เป็นไปเพื่อการบริหารองค์กร มีการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของการใช้งบประมาณ มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงบประมาณทุกปี และมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการใช้จ่ายงบประมาณ

3. ด้านการบริหารงานบุคคล เกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน การกำหนดแผนการบริหารบุคคลสอดคล้องกับบุคลากร การกำหนดอัตราของ บุคลากรสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ของการจัดบุคลากรสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของแผนพัฒนาบุคลากร การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากรในแต่ละหน้าที่

4. ด้านบริหารทั่วไป เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการบริหารงานทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารงานทั่วไปอย่างชัดเจน การกำหนดภารกิจการบริหารงานทั่วไปในด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน วัตถุประสงค์การบริหารงานทั่วไปสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร มีดัชนีชี้วัดผลงานของการองค์กรในการบริหารงานทั่วไปด้านต่าง ๆ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารงานทั่วไป การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารงานทั่วไปอย่างต่อเนื่องและชัดเจน และการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามของการบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ

## 2.3 โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

### 2.3.1 ความเป็นมาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี มีบัญชาให้กระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล “1 ตำบล 1 โรงเรียน คุณภาพ” จุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คือ พัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นระดับตำบลให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียนสามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชนให้เกิดความเท่าเทียม และครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพอนามัย ผู้บริหารมีความพร้อมในการบริหารจัดการและครูมีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอน มีอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และต้องเป็น “โรงเรียนของชุมชน” ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนทั้งเอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพให้กับผู้เรียน ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีประเด็นสำคัญของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คือ “เป็นที่ยอมรับของชุมชน มุ่งคนสู่การมีงานทำ เน้นย้ำการมีส่วนร่วม” ซึ่งโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการจะต้องพัฒนา สถานที่ แหล่งเรียนรู้องค์ความรู้ บุคลากร จำแนกเป็น 3 ด้านสำคัญ คือ โครงสร้างพื้นฐาน การ

ส่งเสริมการศึกษา และการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนากลุ่มเป้าหมายที่เป็นนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564, หน้า ก)

1. ด้านนักเรียน จะได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม 11 เรื่อง คือ 1) ทักษะวิชาการ 2) ทักษะอาชีพ 3) ทักษะชีวิต 4) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 5) เด็กเก่ง ICT 6) พัฒนาการด้านร่างกายสมวัย 7) พัฒนาการทางสติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ และมีทัศนคติที่ดี 8) จบการศึกษา มีงานทำ สามารถประกอบอาชีพได้ 9) มีทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 10) รักการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ 11) ความเป็นพลเมืองดี

2. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา จะได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม 8 เรื่อง คือ 1) ครูครบ ชั้นเรียน ตรงสาขาวิชา มีบุคลากรฝ่ายสนับสนุน และครูมีทักษะวิชาชีพ 2) หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ 3) การจัดการชั้นเรียน 4) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 5) การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยครูมีศักยภาพในการแยกความสามารถของนักเรียนในชั้นได้เป็นรายบุคคล 6) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน 7) การพัฒนาตนเองแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ 8) ครูสามารถใช้เทคโนโลยี ICT ในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

3. ด้านผู้บริหารสถานศึกษา จะได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อม 5 เรื่อง คือ 1) ภาวะผู้นำ2) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 3) การบริหารสถานศึกษา 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 5) การสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน

**2.3.2 นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ**

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนี้ (ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

1. ให้ความสำคัญกับประเด็นคุณภาพ และประสิทธิภาพในทุกมิติ ทั้งผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือน และผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภท และเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

2. บูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่าง ส่วนราชการหลัก องค์การมหาชนใบกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้มีความคล่องตัว รวมทั้งหน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่ ภูมิภาคให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

3. เพื่อดำเนินการปฏิรูปการศึกษาร่วมกับภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ตามนโยบายประชารัฐ โดยเน้นการปรับสภาพแวดล้อมภายในภายนอกบริหารโรงเรียนให้เอื้อต่อการสร้างคุณธรรม จริยธรรม และจิตสาธารณะ

**2.3.3 ปัจจัยของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ของสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564, หน้า ข) อธิบายถึงภาพความสำเร็จตามปัจจัยของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ที่รองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ไว้ดังนี้

1. นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีสมรรถนะ ที่สำคัญในการแข่งขัน มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถสื่อสารได้อย่างน้อย 3 ภาษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ด้วยตัวเอง และใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะในศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ในการดำรงชีวิต และประกอบอาชีพได้มีอัตราการสำเร็จการศึกษา และมีงานทำเพิ่มขึ้น มีภูมิคุ้มกันในการดำรงตนอยู่ในสังคมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้อย่างมีความสุข เป็นพลเมืองดี และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ

2. ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหาร การจัดการเรียนการสอนคลังนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเป็นรูปธรรม และมีความยั่งยืน เข้ากับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี และสามารถ สื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างน้อย 2 ภาษา

3. โรงเรียน มีความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษา ทั้งวัสดุอุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ บุคลากร สถานที่และสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน

4. เอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน ให้การยอมรับในการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีความเชื่อมั่น ในการส่งบุตรหลานเข้ารับการศึกษา รวมถึงเข้ามามีส่วนร่วมในการสนับสนุน ส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ

**2.3.4 จุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

ในปีงบประมาณ 2563 ได้กำหนดจุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ตามรายละเอียดในตารางที่ 1 ดังนี้ (ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

**ตารางที่ 2.2 จุดเน้นของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ประจำปีงบประมาณ 2563**

| **จุดเน้นของโครงการ** / **หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** | **พัฒนาด้านวิชาการ** | **พัฒนาด้านอาชีพ** | **พัฒนาด้านชีวิต** |
|---|---|---|---|
| สพฐ. / ศรต | จัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังครูให้ครบชั้นเรียน ตรงสาขาวิชา มีบุคลากรฝ่ายสนับสนุน และครูมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | จัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังครูที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน | จัดสรรงบประมาณและอัตรากำลังครูเพื่อพัฒนาด้านทักษะชีวิต |
| สพท. | จัดสรรครูให้ครบชั้นเรียน ตรงสาขาวิชาสนับสนุนความรู้ สื่อนวัตกรรม อุปกรณ์ในการส่งเสริมด้านวิชาการ | จัดสรรครู ความรู้ นวัตกรรม อุปกรณ์ในการส่งเสริมด้านอาชีพ | จัดสรรครู ความรู้ สื่อนวัตกรรม อุปกรณ์ในการส่งเสริมด้านชีวิต ในการใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่น |
| ผู้บริหาร | วางแผนหลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ | ร่วมมือกับชุมชนในการจัดหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ด้านอาชีพในพื้นที่และอาชีพทั่วไป | วางแผนหลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ |

**ตารางที่ 2.2 (ต่อ)**

| จุดเน้นของโครงการ / หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) | เด็กเก่ง ICT | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ เอกชน บ้าน วัด โรงเรียน |
|---|---|---|---|
| ครู | จัดการเรียนการสอนโดยการนำนวัตกรรมมาใช้ร่วมและการประเมินผล | จัดการเรียนการสอนด้านอาชีพ | จัดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะการใช้ชีวิต และสอดแทรกเข้าไปกับกระบวนการเรียนการสอน |
| นักเรียน | นักเรียนมีทักษะวิชาการ จบการศึกษา มีงานทำ | นักเรียนมีทักษะด้านอาชีพ สามารถประกอบอาชีพได้ | นักเรียนมีทักษะด้านชีวิต |
| สพฐ./ ศรต. | จัดสรรอัตราครูที่มีความเชี่ยวทางด้านภาษาและสื่อการเรียนการสอน | วางนโยบายและจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาด้าน ICT ในโรงเรียน | จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนร่วมกับ 8 กระทรวง |
| สพท. | จัดสรรครูด้านภาษาและสื่อการเรียนการสอนให้โรงเรียน | ส่งเสริม สนับสนุน และจัดสรร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ด้าน ICT ให้กับโรงเรียน | ดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียน ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง |
| ผู้บริหาร | วางแผนการด้านพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านภาษาและจัดทำหลักสูตร 3 ภาษา | ใช้ ICT ในการบริหารจัดการโรงเรียน | มีส่วนร่วมกับคนในชุมชน ในกระบวนการบริหารโรงเรียน สร้างเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียนในชุมชน ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เข้ามาช่วยเหลือ ดูแล |
| ครู | ครูพัฒนาด้านภาษาและจัดการเรียนการสอนรูปแบบ 2 ภาษา | ใช้ ICT ในกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาการจัดการเรียนการสอน | มีส่วนร่วมกับคนในชุมชน ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนหรือนำความรู้มาประยุกต์ใช้ |
| นักเรียน | สามารถสื่อสารได้ 3 ภาษา | สามารถใช้ ICT ในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง | มีส่วนร่วมกับคนในชุมชน ในการเรียนรู้ภูมิปัญญา วิถีชีวิต นำมาประยุกต์ใช้ในชีวิตได้ |

**2.3.5 ข้อตกลงความร่วมมือโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

ในการจัดทำโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลนี้ มีหน่วยงานให้ความร่วมมือในหน้าที่ต่าง ๆ ดังตารางที่ 2 (ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564)

**ตารางที่ 2.3 ข้อตกลงความร่วมมือโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| หน่วยงาน | ความร่วมมือในโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| กระทรวงศึกษาธิการ | ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาด้านการศึกษาของนักเรียน ครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา แนะแนวทางการดำเนินงาน |
| กระทรวงมหาดไทย | ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณ บุคลากร สถานที่ แหล่งเรียนรู้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้กับโรงเรียน |
| กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม | สนับสนุนบุคลากร อุปกรณ์ ด้านเทคโนโลยี สื่อดิจิทัล อินเตอร์เน็ต หลักสูตรการฝึกอบรม และแหล่งเรียนรู้ |
| กระทรวงพลังงาน | สนับสนุนงบประมาณ บุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ และแหล่งเรียนรู้เกี่ยวกับพลังงาน |
| กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม | สนับสนุนบุคลากร สถานที่ อุปกรณ์และแหล่งเรียนรู้ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม |

**ตารางที่ 2 ข้อตกลงความร่วมมือโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| หน่วยงาน | ความร่วมมือในโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| กระทรวงสาธารณสุข | สนับสนุนบุคลากร สถานที่ อุปกรณ์ด้านสุขภาพและโภชนาการ แหล่งเรียนรู้ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมสุขภาพ |
| กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ | ส่งเสริมสนับสนุนด้านการเกษตรและสหกรณ์ |
| กระทรวงวัฒนธรรม | สนับสนุนด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และความเป็นไทย |
| สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ | ส่งเสริมสนับสนุนด้านพระพุทธศาสนา |
| สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน | วางแผนการขับเคลื่อน แผนพัฒนา แนวทาง มาตรการส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแล ติดตาม และการดำเนินการ |

**อัตลักษณ์ของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้อธิบายถึงอัตลักษณ์ของโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนี้

1. ตราสัญลักษณ์โครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

2. ผู้บริหาร ประกอบด้วย ที่เป็นหัวข้อให้เอามาต่อเรียงกัน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำ 2) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 3) การบริหารสถานศึกษา 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม และ 5) การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

3. ครู/บุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ 1) ครูครบชั้นเรียน ตรงสาขาวิชา มีบุคลากรฝ่ายสนับสนุน และครูมีทักษะวิชาชีพ 2) หลักสูตรการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนรู้ 3) การจัดการชั้นเรียน 4) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 5) การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยครูมีศักยภาพในการแยกความสามารถ ของนักเรียนในชั้นได้เป็นรายบุคคล 6) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน 7) การพัฒนาตนเองแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ และ 8) ครูสามารถใช้เทคโนโลยี ICT ในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

4. นักเรียน ได้แก่ 1) ความเป็นพลเมืองดี 2) ทักษะวิชาการ 3) ทักษะอาชีพ 4) ทักษะชีวิต 5) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 6) เด็กเก่ง ICT 7) พัฒนาการด้านร่างกายสมวัย 8) พัฒนาการทางสติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ และมีทัศนคติที่ดี 9) จบการศึกษา มีงานทำสามารถประกอบอาชีพได้ 10) มีทักษะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และ 11) รักการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์

**2.3.6 โครงการที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้สรุปโครงการที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีดังนี้ 1) โครงการโรงเรียนประชารัฐ 2) โครงการโรงเรียนร่วมพัฒนา (Partnership School) 3) โครงการการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก 4) โครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา 5)โครงการจัดการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) 6) โครงการสานฝันกีฬาสู่ระบบการศึกษาชายแดนใต้ 7) โครงการห้องเรียนกีฬา 8) โครงการลานกีฬาเพื่อประชาชน 9) โครงการศูนย์พัฒนาครูด้านการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และ 10) โครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564, หน้า ข – ค) อธิบายถึงโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งมีศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเตรียมการจัดตั้งงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 งบลงทุน ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและ

สิ่งก่อสร้างของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ใช้งบประมาณจากงบลงทุนที่ได้รับ การจัดสรรตามร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (ไม่รวมงบประมาณ รายการผูกพันเดิม) เป็นฐานในการเสนอตั้งงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จุดเน้นการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ปีงบประมาณ 2563 - 2564 จากนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ให้ความสำคัญกับ ประเด็นคุณภาพและประสิทธิภาพในทุกมิติทั้งผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการพลเรือน และผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนสถานศึกษาทุกรับทุกประเภทและเป็นการศึกษาตลอดชีวิต จึงวิเคราะห์จุดเน้น ของโครงการเพื่อตอบรับนโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีดังนี้

1.1 ทักษะวิชาการ มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านทักษะวิชาการ เช่น ห้องเรียนอัจฉริยะ ห้องสมุดอัจฉริยะ ห้องปฏิบัติการและแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM)

1.2 ทักษะอาชีพ มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่การประกอบอาชีพและการมีงานทำ เช่น ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.3 ทักษะชีวิต มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข เช่น สระว่ายน้ำ สนามกีฬา แหล่งเรียนรู้ ด้านศิลปะวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม

1.4 ด้านภาษา มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเพื่อการสื่อสาร เช่น ห้องเรียนภาษา ห้องปฏิบัติการด้านภาษา (Sound lab) สื่อภาษาต่างประเทศ

1.5 ด้าน ICT มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม และส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ ICT ในการเรียนรู้ และสร้างอาชีพ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ WIFI

2. ด้านการส่งเสริมการศึกษา มีดังนี้

2.1 พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น เพื่อเพิ่มทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ให้กับผู้เรียน เน้นวิธีการ Active Learning เพื่อพัฒนากระบวนการคิดการเรียนรู้ จากประสบการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลอง การจัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผล และเป็นขั้นตอน (Coding) และมีแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และใช้ดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

2.2 จัดหาบุคลากรครูให้ครบชั้น ครบวิชาเอก และมีครูเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือจัดหานักศึกษา ฝึกงานหรืออาสาสมัครทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน

2.3 จัดสรรและพัฒนาครูด้านภาษาให้มีความชำนาญในการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถสื่อสารได้

2.4 ด้าน ICT ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ด้านการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชน ทั้งเอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุนส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร เพื่อพัฒนาผู้เรียน และโรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น แหล่งเรียนรู้ อาชีพในชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัด โรงเรียนขนาดใหญ่ มหาวิทยาลัย ร้านค้าหรือบริษัท

ตามยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประเด็นที่ 11 โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ) ได้มีการกำหนดรายละเอียดของผลการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน ไว้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2564)

1. ผลการดำเนินงานของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีการพัฒนาสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน มีการพิจารณาตามรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ปรับโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษา โดยมีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 ด้านการส่งเสริมการศึกษา หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีการส่งเสริมการศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านใดด้านหนึ่ง ดังนี้

1.2.1 ด้านทักษะวิชาการ มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น เพื่อเพิ่มทักษะวิชาการ เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นวิธีการ Active Learning เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองการจัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน (Coding) เป็นต้น

1.2.2 ด้านทักษะอาชีพ เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะอาชีพนำไปสู่ประกอบอาชีพและการมีงานทำ เช่น การมีห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

1.2.3 ด้านทักษะชีวิต เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสาธารณะ เช่น การมีสระว่ายน้ำ สนามกีฬา แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

1.2.4 ด้านภาษา เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ เช่น การมีห้องเรียนภาษา ห้องปฏิบัติการด้านภาษา (Sound Lab) สื่อการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

1.2.5 ด้าน ICT เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ เช่น การมีคอมพิวเตอร์ สัญญาณอินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

1.2.6 ด้านการมีส่วนร่วมของเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชน ทั้งเอกชน บ้าน/วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ โรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุน ส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร เพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น แหล่งเรียนรู้อาชีพในชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัด โรงเรียนขนาดใหญ่ มหาวิทยาลัย ร้านค้า หรือบริษัท เป็นต้น

สถานศึกษาที่มีการพัฒนา ครบทั้ง 3 ด้าน หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีการพัฒนาสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ครบทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมการศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมของเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ โรงเรียน

ทั้งนี้ผลการดำเนินงานของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ) ในปีการศึกษา 2563 ที่ได้มีการพัฒนาในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมการศึกษา และด้านการมีส่วนร่วมของเอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียนของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564, หน้า ค)

1. การดำเนินงาน มีดังนี้

1.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการดำเนินงานโครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนี้

1.2 การดำเนินงานของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ใน 4 ด้าน ดังนี้

1.2.1 ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นสถานศึกษาคุณธรรม มีความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา (ITA) และมีความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม งานอาชีพ และสุขภาพอนามัย เป็นโรงเรียนศูนย์รวมการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชนได้

1.2.2 ด้านการพัฒนานักเรียนของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ให้เยาวชนเติบโตเป็นพลเมืองดี มีทักษะที่สำคัญ ทั้งทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะภาษา เทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

1.2.3 ด้านการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริหารจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และคลังนวัตกรรมการเรียนการสอน

1.2.4 ด้านความร่วมมือกับเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียนในการขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือต่อคุณภาพของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร รวมทั้งเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียน ให้การยอมรับโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ

ศูนย์ขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) ได้สรุปถึงภาพความสำเร็จของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ได้ดังนี้

1. นักเรียน เข้าถึงและได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เติบโตเป็นพลเมืองดีมีคุณภาพ มีสมรรถนะที่สำคัญ ทักษะวิชาการ ทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2. ครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การสร้างคลังนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมและมีความยั่งยืน

3. โรงเรียน มีความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษาตั้งนักเรียน โรงเรียนเครือข่าย และชุมชน

4. เอกชน บ้าน วัด รัฐ โรงเรียน ได้รับการยอมรับจากชุมชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ

**แนวคิดหลักในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ**

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2558, น. 5 – 6) อธิบายถึงแนวคิดหลักในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ดังนี้

1. การดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และนโยบายการจัดการศึกษา กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่สำคัญคือการพัฒนาความรู้ความคิด คุณธรรม ของเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานสร้างรายได้ และการพึ่งตนเองในที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการ ดังนี้

1.1 เพื่อพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นชนบทให้เป็น “โรงเรียนคุณภาพ” มีความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านวิชาการ อาชีพ และการพัฒนาสุขภาพอนามัย สามารถให้บริการการศึกษา แก่

นักเรียนอย่างมีคุณภาพ เป็นศูนย์พัฒนาครูสำหรับโรงเรียนต่าง ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงและมีกิจกรรมบริการชุมชน

1.2 เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับนักเรียนในท้องถิ่นชนบท

1.3 เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำไปสู่ความเข้มแข็งของโรงเรียนและรองรับการกระจายอำนาจ การดำเนินงานโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลที่ผ่านมา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตลอดโครงการไว้ในแต่ละปีงบประมาณ ตั้งแต่ปี 2553 ถึง 2560 โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ สำหรับการดำเนินงานระยะที่ 3 ในปีงบประมาณ 2559 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาโรงเรียน และการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่สนองต่อนโยบาย ด้านการศึกษาของรัฐบาล

2. ภาพความสำเร็จของโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

2.1 ด้านกายภาพโรงเรียนสะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย (Clean/Green/Safe) และมีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องปฏิบัติการ สื่อ วัสดุอุปกรณ์เพียงพอ และมีระบบการใช้อย่างคุ้มค่า

2.2 ด้านวัฒนธรรม มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมิตรภาพที่ส่งผล ต่อการทำงาน การเรียนรู้และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2.3 ผู้บริหารนำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารยึดหลักประสานพลังสรรค์สร้างศรัทธา มุ่งพัฒนาวิชาการ ครูมีพัฒนาการ ทั้งความพอเพียง การสอน และสอนจริง ครูมีจำนวนเพียงพอและ สอนตรงวิชาเอกต้องหาความรู้ สร้างความรู้ และพัฒนาความรู้รักและเอาใจใส่ต่อนักเรียนมีเวลา ปฏิบัติภารกิจในการจัดการเรียนรู้อย่างเต็มที่

2.4 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนใน 5 กลุ่มสาระ การเรียนรู้ หลักเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ผ่านการประเมินคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ทุกข้อ เน้นให้นักเรียนมีบุคลิกภาพที่แจ่มใส ยิ้ม ไหว้ ทักทายกัน

2.5 ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น (MOU) มีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันกับชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเครือข่ายต่าง ๆ ร่วมพัฒนา โรงเรียน ชุมชนร่วมพัฒนาสู่โรงเรียน คุณภาพของตำบล ร่วมภาคภูมิใจ โรงเรียนเป็นความภาคภูมิใจของสังคม

2.6 ศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน ชุมชนใช้สถานที่ของโรงเรียนในการประชุมสัมมนา บริการชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีห้องสมุดที่มีคุณภาพสำหรับให้บริการแก่ชุมชนมีห้องคอมพิวเตอร์ และระบบอินเตอร์เน็ตที่ทันสมัย สามารถให้บริการแก่ชุมชนได้ มีศูนย์กีฬาที่ชุมชนสามารถมาใช้ ประโยชน์ได้

3. ภาพลักษณ์ของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติโรงเรียนดีประจำตำบล สร้างคน สร้างชาติต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ ตามภาพความสำเร็จของโครงการ โดยกำหนดคุณลักษณะ หรือ “ภาพลักษณ์” ของโรงเรียน ดังนี้

3.1 โรงเรียนคุณภาพ หมายถึง เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมด้านกายภาพ สะอาด ร่มรื่น และปลอดภัย เป็นโรงเรียนทำมาหากิน ที่เน้นการพัฒนาพื้นฐานด้านอาชีพและการมีรายได้ระหว่าง

เรียน เป็นโรงเรียนของชุมชน ที่มีความร่วมมือกับท้องถิ่น เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ให้บริการแก่ชุมชน และโรงเรียนอื่น ๆ

3.2 โรงเรียนมีสัมฤทธิ์ผลเป็นที่ยอมรับ หมายถึง เป็นโรงเรียนที่ผู้ปกครอง หรือชุมชน ให้การยอมรับ เป็นโรงเรียนมีผลงานได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ หรือเป็นแหล่งศึกษาดูงานของ หน่วยงานอื่น เป็นโรงเรียนได้รับการรับรองจากสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน)

3.3 นักเรียนเป็นคนดี หมายถึง นักเรียนมีคุณลักษณะตามค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

3.4 นักเรียนเป็นคนเก่ง หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับสูง ไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศใน 5 กลุ่มสาระหลัก ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม นักเรียนมีทักษะชีวิต ทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะทางด้านอาชีพ หรือมีรายได้ระหว่างเรียน และทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

3.5 นักเรียนเป็นคนมีความสุข หมายถึง นักเรียนมีความเป็นเลิศ เช่น ด้านดนตรี กีฬา ศิลปะ และเทคโนโลยี นักเรียนมีสุขภาวะสมรรถภาพทางกายที่ดี ปลอดอบายมุขและยาเสพติด

4. กิจกรรมสำคัญในการพัฒนาโรงเรียน

4.1 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างเข้มข้น โดยจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นการอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น เป็นทักษะพื้นฐานของนักเรียนทุกคน การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง และเน้นการคิดวิเคราะห์ด้วยการเรียนแบบโครงงาน (Project-Based Learning) หรือการเรียนโดยการแก้ปัญหา (Problem-Based Learning)

4.2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนาจัดหาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เช่นคอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง ต่อนักเรียน 10 คน มีอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด ร่มรื่น ปลอดภัย เพื่อการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ จัดให้มีห้องสมุด 3ดี มีสระว่ายน้ำ หรือศูนย์กีฬา

(Sport complex) มีอุปกรณ์ดนตรี กีฬาและศิลปะ นอกจากโรงเรียนรุ่นแรก โรงเรียนรุ่นต่อ ๆ มาได้รับงบประมาณสนับสนุนส่วนหนึ่ง

4.3 สร้างบุคลากร ครู และผู้บริหารโรงเรียนดีต้นแบบ ระดับตำบลอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามภาพความสำเร็จที่กำหนดไว้

4.4 จัดเครือข่ายความร่วมมือกับโรงเรียนอื่น เพื่อช่วยเหลือทางวิชาการ ทำให้เกิด ระบบการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้ระบบโรงเรียนพี่ดูแลโรงเรียนน้อง

4.5 เน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเทศบาลตำบลหรือองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้มีความมุ่งมั่นร่วมมือกันสร้างเครือข่าย บ้าน วัด โรงเรียน “บวร” และ บ้าน โรงเรียน มัสยิด “บรม”ตลอดจนการทำ CSR ของภาคเอกชน

4.6 พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในอย่างเข้มแข็ง เพื่อให้เห็นถึงความก้าวหน้า ของการพัฒนาสู่โรงเรียนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

4.7 พัฒนาระบบนิเทศติดตามผลอย่างเป็นระบบโดยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหลักในการวางแผนออกติดตามนิเทศและรายงานผลเป็นประจำทุกปี

5. กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล มีวิธีการในการขับเคลื่อนโดยกำหนดเป้าหมาย การพัฒนาตามมาตรฐานและตัวชี้วัด และแนวทางการขับเคลื่อนคุณภาพ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2553-2554 ใช้ยุทธศาสตร์ 7-7-7 เป็นระยะ “เริ่มต้นพัฒนา” โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 3 ช่วงเวลา ดังนี้

ช่วง 1เดือนแรก เป้าหมายด้านปัจจัย (input) 7 ประการ

1) มีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เชื่อมั่นว่าทำได้จริง

2) มีเป้าหมายพัฒนานักเรียนที่ทุกคนเข้าใจถูกต้องตรงกัน

3) มีความสะอาดทุกแห่งที่เกิดจากจิตสำนึกของนักเรียน

4) มีบริเวณโดยรอบ ร่มรื่นสวยงามด้วยร่มเงาธรรมชาติ

5) มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนบ้าน สีสันสดใส

6) มีความปลอดภัย ปลอดสารเสพติด

7) เปิดโอกาสให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของและพัฒนา

ช่วง 2 เดือนที่สอง เป้าหมายด้านกระบวนการ (process) 7 ประการ 1) มีห้องสมุด 3 ดี มีการจัดกิจกรรมรักการอ่าน นักเรียนได้ใช้ห้องสมุดทุกคน 2) มีห้องปฏิบัติการภาษา วิทยาศาสตร์

คอมพิวเตอร์ ได้ใช้งานอย่างคุ้มค่า 3) มีศูนย์การเรียนรู้งานอาชีพที่ครบวงจร สร้างอาชีพ หารายได้ระหว่างเรียน 4) เป็นศูนย์กีฬาชุมชนครบวงจร มีสนามกีฬา มีกิจกรรมและการดูแลรักษา 5) มีห้องสุขานักเรียนที่สะอาด เพียงพอ ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ 6) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ใช้สื่อเทคโนโลยีทันสมัยในการสอน 7) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในการเป็นนักพัฒนาและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ช่วง 3 เดือนที่สาม เป้าหมายด้านผลผลิต (output) 7 ประการ 1) มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น (ชื่อเสียงดี) 2) มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเดิมหรือมากกว่าค่าเฉลี่ยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ใฝ่รู้) 3) อ่านคล่อง เขียนคล่อง นับแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 ขึ้นไป (ใฝ่เรียน) 4) มีความซื่อสัตย์ สุจริต (ใฝ่ดี) 5) มีวินัย ยิ้มไหว้ทักทายกัน (มีความเป็นไทย) 6) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี (สุขภาพดี) 7) ใช้สื่อเทคโนโลยีได้ รักงานอาชีพ (รักงานอาชีพ)

ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2554-2557 ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา 7-7-7-7 เป็นระยะ “พัฒนาสร้างสรรค์ สานต่อแนวคิด” โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านปัจจัย (Input) พัฒนาโรงเรียน 7 ประการ 1) มีแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เชื่อมั่นว่าทำได้จริง 2) มีเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนที่ทุกคนเข้าใจถูกต้องตรงกัน 3) มีความสะอาด เป็นระเบียบสวยงาม เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคน 4) มีบริเวณโดยรอบ ร่มรื่นสวยงามด้วยร่มเงาธรรมชาติ 5) มีบรรยากาศอบอุ่นเหมือนบ้าน สีสันสดใส 6) มีความปลอดภัย ปลอดสารเสพติดและอบายมุข 7) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมนิเทศ ประเมินและพัฒนาโรงเรียน

2. ด้านกระบวนการ (Process) จัดการเรียนรู้ 7 ประการ 1) จัดบรรยากาศห้องสมุดเหมือนบ้าน มีหนังสือ สื่อใหม่เพียงพอเหมาะสม 2) ปรับปรุงใช้สื่อการเรียนรู้ในห้องปฏิบัติการต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า 3) ใช้ศูนย์การเรียนรู้งานอาชีพครบวงจร นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน 4) เป็นศูนย์กีฬาชุมชนครบวงจร มีสนามกีฬา กิจกรรมดูแลรักษา 5) มีห้องสุขานักเรียนที่สะอาด เพียงพอ ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ 6) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น สื่อเทคโนโลยีทันสมัยในการเรียนรู้ 7) ผู้บริหารเป็นที่ยอมรับในการเป็นนักพัฒนาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านกระบวนการ (Process) ปลูกฝังนิสัยนักเรียน 7 ประการ 1) ฝึกความมีวินัย 2) ฝึกการแสดงความเคารพ 3) ฝึกความอดทน 4) ฝึกนิสัยผ่านกิจกรรมชีวิตจริง 6 มิติ จากการมีส่วนร่วมของ “บวร” “บรม” 5) ปลูกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (บ้าน วัด มัสยิด โรงเรียน) 6) สร้างแรงจูงใจให้นักเรียนทำความดีทุกวัน 7) ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (กาย วาจา ใจ)

4. ด้านผลผลิต (Output) 7 ประการ 1) ชื่อเสียงโรงเรียนดี 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเดิม เท่ากับ มากกว่าค่าเฉลี่ยสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ใฝ่เรียน) 3) อ่านเขียนคิดเลขคล่องชั้น ป.2 และสื่อสารภาษาอาเซียนได้ ชั้น ม.3 (ใฝ่รู้) 4) มีวินัย มีความเคารพ มีความอดทน

(ใฝ่ดี) 14 5) มีจิตอาสาและมีจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (รับผิดช5) มีจิตอาสาและมีจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (รับผิดชอบส่วนรวม) 6) มีสุขภาพกายและสุขภาพจิต (สุขภาพดี) 7) ใช้เทคโนโลยีได้ 1 ใช้ภาษาอาเซียนได้ 1 มีงานอาชีพ 1 (ทันโลก)

ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2558-2560 ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนา 5-5-5 เป็นระยะ “สู่ความสำเร็จ และยั่งยืน” มีเป้าหมายการพัฒนา 3 ด้าน 15 ตัวชี้วัด ดังนี้

1. ด้านปัจจัย จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) บุคลากรมีคุณภาพ 2) แผนพัฒนาคุณภาพ และแผนปฏิบัติการประจำปี เหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม 3) การบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 4) วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ เทคโนโลยี และแหล่งเรียนรู้ เพียงพอ และมีคุณภาพ 5) อาคารสถานที่ เพียงพอ เหมาะสม พร้อมใช้งาน

2. ด้านกระบวนการ จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) กระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพ 2) การสร้างโอกาสทางการศึกษา 3) กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 4) กระบวนการนิเทศภายในที่มีประสิทธิภาพ 5) กระบวนการสร้างค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ ที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านผลผลิต จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) โรงเรียนคุณภาพ 2) โรงเรียนทำมาหากิน 3) นักเรียนเป็นคนดี 4) นักเรียนเป็นคนเก่ง 5) นักเรียนเป็นคนมีความสุข

**แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนดีประจำตำบล**

การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำ ตำบล มีแนวทางการดำเนินงานที่ประกอบด้วยองค์กรหลัก 3 ระดับ ซึ่งต้องร่วมกันดำเนินการให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และบรรลุผลตามเป้าหมาย เพื่อให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานโรงเรียนดี ประจำตำบลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการพัฒนาคุณภาพ ด้วยการนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลของหน่วยงานแต่ละระดับ ดังนี้

1. บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นองค์กรกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการ การนำมาตรฐานและตัวชี้วัดไปใช้ จึงมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1.1 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินโรงเรียนดีประจำตำบลแนวทางการนิเทศแนวทางการประเมินโรงเรียน และแนวทางการประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

1.2 สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด แนวทางการนิเทศแนวทาง การประเมินโรงเรียน และแนวทางการประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แก่ผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ผู้รับผิดชอบโรงเรียนดีประจำตำบลของเขตพื้นที่การศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

1.3 จัดตั้งและจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

1.4 นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนดีประจำตำบล

1.5 วิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการนิเทศ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนดี ประจำตำบลของทุกเขตพื้นที่การศึกษา นำข้อมูลมากำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

1.6 ประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนและบุคลากรในโรงเรียนดีประจำตำบล

2. บทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็น หน่วยงานที่นำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม จึงมีบทบาทสำคัญ ดังนี้

2.1 แจ้งจัดสรรงบประมาณ และแนวทางการใช้งบประมาณแก่โรงเรียน

2.2 สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด แนวทางการนิเทศ แนวทางการ ประเมินโรงเรียนและแนวทางการประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแก่ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้อง

2.3 กำหนดแผนการนิเทศ การประเมินโรงเรียน การประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติในสังกัดให้ครอบคลุมทุกโรงเรียนภายในระยะเวลาที่กำหนด

2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม และประเมินโรงเรียน คณะกรรมการประเมินเกี่ยวข้องคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติของเขตพื้นที่การศึกษา

2.5 ดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติแล้วนำมาสรุปผล รายงานและเผยแพร่

2.6 ประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลที่ได้มากำหนดจุดพัฒนาและวางแผนการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน

3. บทบาทของสถานศึกษา มีหน้าที่ในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนให้บรรลุ เป้าหมายของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติดังนี้

3.1 สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ เกี่ยวกับมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมิน โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน การประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศแก่บุคลากรในโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องทุกคน

3.2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

3.3 จัดทำแผนการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานที่

3.4 คณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติดำเนินการนิเทศติดตามและประเมินผล และโรงเรียนประเมินตนเอง ตามมาตรฐานและตัวชี้วัด วิเคราะห์ และสรุปผล

3.5 ประชุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายนำผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลที่ได้จากคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติและการประเมินตนเองของโรงเรียน มาปรับปรุงแก้ไข และกำหนดจุดพัฒนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืน

3.6 รายงานผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผล รวมทั้งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของ โรงเรียนต่อหน่วยงานต้นสังกัด

**2.3.7 แนวทางการนิเทศพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดีประจำตำบล**

การดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ จะมีการนิเทศเพื่อให้ปรากฏผลงาน ทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการและด้านผลผลิต ตามมาตรฐานและตัวชี้วัดที่กำหนด และสามารถนำผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที จึงควรมี การดำเนินการ โดยคณะกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลของ องค์กรที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีพันธกิจในการดำเนินงาน ดังนี้

1. ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 วางแผนการดำเนินงาน วิเคราะห์ วินิจฉัย จำแนกข้อมูลที่สำคัญสำหรับการ นิเทศโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติทุกโรงเรียน ทั้งด้านปัจจัย ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต

1.2 จัดลำดับสภาพตามความต้องการจำเป็น เพื่อจัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลทั้งโรงเรียนที่ประเมินแล้วและยังไม่ได้รับการประเมิน โดยระบบทางไกล และทางตรง พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการขับเคลื่อนสู่คุณภาพสำหรับโรงเรียนดีประจำตำบล

1.3 จัดทำเครื่องมือการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลสำหรับให้หน่วยงานทุก ระดับนำไปใช้ดำเนินงานการนิเทศตามแผน และปฏิทินการนิเทศที่กำหนด

1.4 พัฒนาระบบการรายงานผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลให้หน่วยงาน ทุกระดับนำไปใช้

1.5 เตรียมการจัดประชุมชี้แจงนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 จัดคณะนิเทศ กำหนดบทบาท จัดทำแผน และปฏิทินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความต้องการจำเป็น

1.7 เตรียมจัดตั้งเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร มืออาชีพ สำหรับโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ การดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ดังนี้

1) ประชุมชี้แจงนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดี ประจำตำบลให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2) นิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนตามความต้องการจำเป็น ซึ่งอาจเป็นการนิเทศทางตรงหรือทางไกลอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

3) จัดตั้งเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพสำหรับโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

4) กำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน โดยแจ้งผลการนิเทศ หลายช่องทาง อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

5) ติดตามผลการดำเนินงานของเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ผู้บริหาร ครูและ บุคลากรมืออาชีพของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

การรายงานผลการดำเนินงาน มีดังนี้

1) จัดทำรายงานผลการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล เสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) นำเสนอและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของโรงเรียนดีประจำตำบล (1 โรงเรียน 1 อาชีพ 1 ผลิตภัณฑ์)

**2.3.8 การวางแผนการดำเนินงานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา**

ระดับเขตพื้นที่การศึกษาวางแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. แจ้งให้ทุกโรงเรียนประเมินสภาพการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดี ประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ของตนเองทั้งโรงเรียนที่ผ่านการประเมินแล้ว และยังไม่ได้รับการประเมิน โดยใช้เครื่องมือตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินสภาพการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ของทุกโรงเรียน เพื่อจัดทำเป็นฐานข้อมูลสำหรับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติของแต่ละโรงเรียน

3. แต่งตั้งคณะนิเทศการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างน้อย 5 คน ควรประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานการประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ผู้อำนวยการ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน และศึกษานิเทศก์ ที่รับผิดชอบโครงการ

4. จัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานโรงเรียนดี ประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติแบบมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5. เตรียมการประชุมสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ให้กับผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียน ดำเนินการนิเทศ ติดตาม และประเมินผล ดังนี้

5.1 ประชุมสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารและบุคลากรโรงเรียน

5.2 นำเครื่องมือนิเทศที่สำนักงานกำหนดให้มาสร้างความเข้าใจให้แก่คณะนิเทศโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล หรือสร้างเครื่องมือการนิเทศ ติดตามและประเมินผลเพิ่มเติม ตามความต้องการของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5.3 นิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลตามแผนที่กำหนด

5.4 จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถ ออกแบบการดำเนินงานตามความพร้อมและความเหมาะสมของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่

รายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารายงานผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผล ต่อหน่วยงานต้นสังกัดปีละ 1 ครั้ง

2) นำเสนอและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนดีประจำตำบล (1 โรงเรียน 1 อาชีพ 1 ผลิตภัณฑ์)

**2.3.9 การวางแผนดำเนินงานในระดับสถานศึกษา**

ระดับสถานศึกษา วางแผนการดำเนินงาน ดังนี้

1. โรงเรียนที่ผ่านการประเมิน

1.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาเพื่อให้เกิดความยั่งยืนตามมาตรฐานตัวชี้วัด ของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติและศึกษาแนวทางการประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1.2 โรงเรียนประเมินสภาพการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล สร้างคน สร้างชาติของตนเอง และนำผลการประเมินของคณะกรรมการประเมินมาวิเคราะห์ สังเคราะห์เพื่อปรับปรุง แก้ไข และกำหนด ทิศทางการพัฒนาความยั่งยืน

1.3 วางแผนการนิเทศภายใน ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและ ความต้องการของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดี ประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติควรประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

1.4 จัดทำคู่มือ แนวทางการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล สร้างคน สร้างชาติในระดับโรงเรียน โดยกำหนดแผน และปฏิทินนิเทศที่มีการใช้เครื่องมือการนิเทศ ติดตามและประเมินผลตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากำหนดให้ และอาจสร้างเพิ่มเติมตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน โดยให้สอดคล้อง และครอบคลุมภารกิจงานของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

1.5 ดำเนินการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความ ยั่งยืน ตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ในโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน คณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติของโรงเรียนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. โรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการประเมิน ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานตัวชี้วัด โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติและศึกษาแนวทางการประเมินคัดเลือกวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.2 โรงเรียนประเมินสภาพการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบล ของตนเอง วิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุง แก้ไข และกำหนดทิศทางการพัฒนา ให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานตัวชี้วัดโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

2.3 วางแผนการนิเทศภายในให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการของโรงเรียน โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติควรประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู ตัวแทนกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง

2.4 จัดทำคู่มือการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติในระดับโรงเรียน โดยกำหนดแผน และปฏิทินนิเทศ ที่มีการใช้เครื่องมือการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษากำหนดให้และอาจสร้างเพิ่มเติมตามความต้องการจำเป็นของโรงเรียน โดยให้สอดคล้อง และครอบคลุมภารกิจงานของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

2.5 ดำเนินการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ในโรงเรียนให้แก่ครู บุคลากร นักเรียน คณะกรรมการ พัฒนาโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติของโรงเรียนตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ดำเนินการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

1) นิเทศภายในโรงเรียน โดยมีรูปแบบที่หลากหลายตามคู่มือการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ของโรงเรียน แผนนิเทศ และปฏิทินนิเทศ ตามที่กำหนด

2) แจ้งผลการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการตามประเด็นการนิเทศให้คณะครู บุคลากร ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

3) จัดทำรายงานผลวิธีปฏิบัติเป็นเลิศของโรงเรียน (1โรงเรียน 1อาชีพ 1ผลิตภัณฑ์) และนำผลไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ ผู้บริหาร ครู และบุคลากรมืออาชีพ ของโรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ

รายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) รายงานผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติตามเครื่องมือการประเมินผลการดำเนินงานนิเทศภายในที่ โรงเรียนได้จัดทำขึ้นต่อหน่วยงานต้นสังกัดตลอดจนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างน้อยภาคเรียนละ 1ครั้ง

2) รายงานผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการ โรงเรียนดีประจำตำบลสร้างคน สร้างชาติ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด

3) เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามโครงการโรงเรียนดีประจำ ตำบลสร้างคน สร้างชาติ ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบในลักษณะของเอกสาร แผ่นพับ หรือผ่าน ทางเว็บไซต์และหรือสื่อสารมวลชน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนคุณภาพ ไว้ดังนี้

อุดม ชูลีวรรณ (2559, หน้า 216 – 217) การบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 7 องค์ประกอบหลัก มีดังนี้

1. การนำองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับนักเรียน โรงเรียนมีการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่น่าเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน

2. การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง หรือสูงขึ้น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการ

ประจำปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายความสำเร็จ มีการสื่อสารการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น สร้างความเข้าใจ มีการตรวจสอบผลการดำเนินการโดยหัวหน้างาน

3. การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับนักเรียนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชย และศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน ในการกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ เช่นห้องเรียนพิเศษเพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ ดนตรีกีฬา ส่งเสริมภาษาและวัฒนธรรมต่างชาติหลากหลายชาติ หลายภาษา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับการเรียน การสอน ส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน มีการสอบถามความคิดเห็น ของนักเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการวัดผลการดำเนินการ โดยโดยบุคลากรทุกคนทุกงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างาน มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตามโดยหัวหน้างาน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียน เทียบกับ โรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกัน ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ โรงเรียนมีการตรวจประเมิน ความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยมีการประเมิน ติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่ม งานเดียวกัน และต่างกลุ่มงาน มีการประชุมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยให้กลุ่มงานทราบ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ ความเชื่อถือได้ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูล สารสนเทศโดยมีผู้รับผิดชอบที่จัดเจน

5. การมุ่งเน้นบุคลากร มีการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร หัวหน้างานสร้างความเข้าใจให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนางานเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืนสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ครูเก่า ๆ มาเป็นพี่เลี้ยง มีการพัฒนาครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศ ให้ความรู้เสริมพลังทุกกลุ่มงาน มีการถ่ายทอด แนะนำ นิเทศกำกับติดตาม สร้างผู้รับช่วงต่ออย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เยี่ยมชมเมื่อมีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรมจัดให้มีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกลุ่ม ย่อย และกลุ่มใหญ่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบ ระเบียบ บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สะอาด สะดวก และปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสาร ข้อมูล ข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติ โรงเรียนมีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหาร ออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป โดยในแต่ละกลุ่มงานมีภาระงานจัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการนิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุงกระบวนการทำงานโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงาน (Approach) 2) มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Deployment) 3) มีการนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Learning) 4) ระบบหรือแนวทาง ที่วางไว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายของโรงเรียนและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

7. ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน คุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

7.1 ความรู้พื้นฐาน

(1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเลิศ (Excellence in Achievement)

(2) การปฏิบัติเป็นเลิศ (Excellence in Performance)

7.2 สมรรถนะเป็นเลิศ (Key Competencies)

(1) ความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking, Problem Solving and Decision Making) ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creating and Innovation)

7.3 ความสามารถในการทำงานอย่างร่วมพลัง และภาวะผู้นำ (Collaboration and Leadership)

7.4 ความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรม และการเป็นพลเมืองที่ดี (Cross-Cultural and Ethical Citizenship)

7.5 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)

7.6 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสานสนเทศ (Computer and Digital Technology)

7.7 ความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิต (Career and Life Skill)

ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563, หน้า 34 – 49) ได้ศึกษาประเมินตนเองตามองค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพ มีดังนี้

1) คุณภาพของผู้เรียน มีการพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีทักษะชีวิต มีการทำงานเป็นทีม มีความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง

2) คุณภาพของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การอบรม สัมมนา การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่โรงเรียนได้จัดหามาเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ตาม เนื้อหาวิชาและเพียงพอสำหรับนักเรียน ในส่วนของครู สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาสู่โรงเรียนคุณภาพ สามารถพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรทางการศึกษาต้องมีบทบาทชัดเจน ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและมีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

3) สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี โดยการจัดวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ด้าน ICT เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ ICT ในการเรียนรู้ และสร้างอาชีพ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ WIFI ดังนั้น โรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียน มีการจัดกายภาพโรงเรียนโดยปรับปรุงสภาพ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียน มีความมั่นคง สะอาดและปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

5) การประกันคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาสามารถยกระดับมาตรฐานให้เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและต้นสังกัด

6) ภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม และการ

ปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล การแก้ไขปัญหา ติดตาม ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เช่น สถานศึกษามุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาการคิดและยกระดับคุณภาพการศึกษา

ปัจจัยของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รองรับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตามแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (วัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสม) ตามแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) อธิบายว่า โรงเรียนมีความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษา ในส่วนของ กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ปรับโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษา โดยมีวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย

1.1 ทักษะวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า โรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น เพื่อเพิ่มทักษะวิชาการ เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นวิธีการ Active Learning เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองการจัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน (Coding) เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการสอบถามความคิดเห็น ของนักเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.2 ทักษะอาชีพ กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า ผู้เรียนควรมีทักษะอาชีพนำไปสู่ประกอบอาชีพและการมีงานทำ เช่น การมีห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนั้นในงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า ผู้เรียนมีควรความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิต

1.3 ทักษะชีวิต ศิลปะวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสาธารณะ เช่น การมีสระว่ายน้ำ สนามกีฬา แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น นอกจากนั้นในงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า ผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการใช้หลักธรรมาภิบาล และผู้เรียนมีความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรม และการเป็นพลเมืองที่ดี

1.4 ด้านภาษาต่างประเทศ กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ เช่น การมีห้องเรียนภาษา ห้องปฏิบัติการด้านภาษา (Sound Lab)

สื่อการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการส่งเสริมภาษา และวัฒนธรรมต่างชาติหลากหลายชาติ หลายภาษา

1.5 ด้าน ICT กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ เช่น การมีคอมพิวเตอร์ สัญญาณอินเทอร์เน็ต แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และผู้เรียนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสานสนเทศ และงานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี โดยการจัดวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ด้าน ICT เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ ICT ในการเรียนรู้ และสร้างอาชีพ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ WIFI ดังนั้นโรงเรียนควรส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

1.6 ด้านสถานที่ ในงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า ผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่น่าเรียน ผู้ปกครองชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน และงานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) **อธิบายว่า** สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียน มีการจัดกายภาพโรงเรียนโดยปรับปรุงสภาพ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียน มีความมั่นคง สะอาดและปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

2) ด้านการส่งเสริมการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีการส่งเสริมการศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านใดด้านหนึ่ง

2.1 การกำหนดทิศทางพัฒนาโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า โรงเรียนควรพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย ในส่วนของงานวิจัย ของอุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนควรกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมาย มีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหาร ออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป โดยในแต่ละกลุ่มงานมีภาระงานจัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการนิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุง

กระบวนการทำงานโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงาน (Approach) 2) มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Deployment) 3) มีการนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Learning) 4) ระบบหรือแนวทางที่วางไว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายของโรงเรียนและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

2.2 การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) อธิบายว่า ควรพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริหารจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และคลังนวัตกรรมการเรียนการสอน และกระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า ผู้บริหารควรจัดสรร และพัฒนาครูให้มีความชำนาญในการสอน และมีความพร้อมในทุกด้าน ในส่วนของงานวิจัยของอุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า การมุ่งเน้นบุคลากร มีการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารหัวหน้างานสร้างความเข้าใจให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดให้มีการศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนางานเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืนสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ครูเก่า ๆ มาเป็นพี่เลี้ยง มีการพัฒนาครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศ ให้ความรู้เสริมพลังทุกกลุ่มงาน มีการถ่ายทอด แนะนำนิเทศกำกับติดตาม สร้างผู้รับช่วงต่ออย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เยี่ยมชมเมื่อมีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรมจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกลุ่ม ย่อย และกลุ่มใหญ่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบ ระเบียบ บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สะอาด สะดวก และปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสาร ข้อมูล ข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน และ งานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า คุณภาพของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะทางวิชาชีพครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การอบรมสัมมนา การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่โรงเรียนได้จัดหามาเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ตาม เนื้อหาวิชาและเพียงพอสำหรับนักเรียน ในส่วนของครู สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่วนผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นและมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาสู่โรงเรียนคุณภาพ สามารถพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ บุคลากรทางการศึกษาต้องมีบทบาทชัดเจน ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และมีการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

2.3 นักเรียนมีคุณภาพ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการพัฒนานักเรียน โดยนักเรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม ให้เยาวชนเติบโตเป็นพลเมืองดี นอกจากนั้นนักเรียนต้องมีทักษะที่สำคัญ ทั้งทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะภาษา เทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น โรงเรียนส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ ICT ในส่วนของงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการมุ่งเน้นผู้เรียน โดยส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ ดนตรีกีฬา ส่งเสริมภาษา และวัฒนธรรมต่างชาติหลากหลายชาติ หลายภาษา และโรงเรียนมีการกำหนดคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลในศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความรู้พื้นฐาน เพื่อสร้างสมรรถนะเป็นเลิศ มีความสามารถดังนี้ การแก้ปัญหาและคิดตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การทำงานอย่างร่วมพลัง การมีภาวะผู้นำ ความสามารถในการสื่อสาร และงานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า คุณภาพของผู้เรียน มีการพัฒนาคุณภาพนักเรียนด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น มีทักษะชีวิต มีการทำงานเป็นทีม มีความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลายให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริง

2.4 โรงเรียนมีการจัดการศึกษาได้รับความเชื่อมั่น ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นสถานศึกษาคุณธรรม มีความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา งานอาชีพ และสุขภาพอนามัย นอกจากนั้นในงานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า ผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับนักเรียน โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล และงานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพ ควรมีการประกันคุณภาพการศึกษา สถานศึกษาสามารถยกระดับมาตรฐานให้เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและต้นสังกัด

2.5 การมีส่วนร่วม กระทรวงศึกษาธิการ (2564) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชน ทั้งเอกชน บ้าน/วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ โรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุน ส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร เพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้มีคุณภาพ เช่น แหล่งเรียนรู้อาชีพในชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน การสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัด โรงเรียนขนาดใหญ่ มหาวิทยาลัย ร้านค้า หรือบริษัท เป็นต้น ในส่วนของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(2564) อธิบายว่า โรงเรียนเป็นศูนย์รวมการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียนและชุมชนได้ ดังนี้การได้รับความร่วมมือกับเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียน จะช่วยขับเคลื่อนและพัฒนาโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เกี่ยวกับผู้ปกครองและชุมชน ให้การยอมรับ เชื่อถือต่อคุณภาพของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร รวมทั้งเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียน ให้การยอมรับโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ และในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และสมรรถนะขององค์กร และงานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า ภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของชุมชน มีการสนับสนุนทรัพยากร การศึกษา และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนควรมุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมของชุมชนที่สามารถจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมาย เน้นการทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้ข้อมูล การแก้ไขปัญหา ติดตาม ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะ เช่น สถานศึกษามุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือกลยุทธ์การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเพื่อพัฒนาการคิดและยกระดับคุณภาพการศึกษา

สรุปได้ว่า ปัจจัยของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสนใจเลือกศึกษา มาจากการวิเคราะห์ตามแนวคิด ทฤษฎี ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564) กระทรวงศึกษาธิการ (2564) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) และ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) ตามที่ได้สังเคราะห์ไว้ข้างต้น โดยแบ่งปัจจัยตามรายด้าน ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 1.1) ทักษะวิชาการ 1.2) ทักษะอาชีพ 1.3) ทักษะชีวิต 1.4) ด้านภาษาต่างประเทศ 1.5) ด้าน ICT 1.6 ด้านสถานที่ 2) ด้านการส่งเสริมการศึกษา 2.1) การกำหนดทิศทางพัฒนาโรงเรียน 2.2 การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา 2.3) นักเรียนมีคุณภาพ 2.4) โรงเรียนมีการจัดการศึกษาได้รับความเชื่อมั่น และ 2.5) การมีส่วนร่วม

จากการศึกษาข้อมูลของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลนั้น สรุปได้ว่า โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล(Sub-District Quality School) คือ โรงเรียนในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ดำเนินงานโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล “1 ตำบล 1 โรงเรียน คุณภาพ” โดยเน้นการพัฒนาโรงเรียนในท้องถิ่นระดับตำบลให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามบริบทของตนเอง ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาเพิ่มโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียนสามารถให้บริการการศึกษาแก่นักเรียน และชุมชนให้เกิดความเท่าเทียม และครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้าน

ทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม และสุขภาพอนามัย ที่มีความสำคัญมากในการพัฒนาการศึกษา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาของเด็กไทยในปัจจุบัน ซึ่งเป็นการยกระดับการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

## 2.4 หลักธรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่จะต้องมีความสามารถทำให้องค์การของตนนั้น ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สู่ความเปลี่ยนแปลงไป และต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ผู้บริหาร จะต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร มีความสามารถในการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเป็นระบบ หน้าที่ของนักบริหารจึงเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ขิงนักบริหารมีอยู่ 5 ประการตามคำย่อในภาษาอังกฤษ POSDC ซึ่ง P คือ Planning หมายถึงการวางแผน เป็นการกหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อคความสำเร็จที่จะมาในอนาคต O คือ Organizing หมายถึงการจัดการ เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายบังคับบัญชาภายในองค์กร S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร การพัฒนาบุคคลกร และการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่ออให้เกิดการดำเนินการตามแผน C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับพระไตรปิฎก ได้กล่าวถึงว่า ผู้บริหารจะทำหน้าที่สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้าหากมีคุณลักษณะ 3 ประการคือ 1) จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล (Conceptual Skill) 2) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Technical Skill) 3) นิสสยสัมปันโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษย์สัมพันธ์ดี(Human Relation SKill) (พระธรรมโกศาจารย์,พุทธพิธีบริหาร.2549,อ้างใน พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์,2552,หน้า 12) ซึ่งการบริหารตามหลักพุทธวิธีบริหารตามหลักของพระพุทธเจ้าควรยึดหลักธรรมาธิปไตยเป็นสำคัญด้วยเหตุผลที่ว่าผู้บริหารเองต้องประพฤติธรรมและใช้ธรรมเป็นหลักในการบริหาร ดังนี้

### 2.4.1 ภาวนา 4

ภาวนา 4 หมายถึง การเจริญ,การฝึกอบรม,การพัฒนา (พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), องฺ.ปญฺจก. 22/79/121)

1. กายภาวนา คือ การเจริญกาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้า และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณเอง ไม่ให้เกิดโทษให้กุศลกรรมงอกงาม ให้อกุศลกรรมเสื่อมเสีย การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2. สีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติการฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

3. จิตตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิต ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิและสดชื่น เบิกบานเป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

4. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลก และชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญญาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ในบาลีที่มา ท่านแสดงภาวนา 4 นี้ ในรูปที่เป็นคุณบทของบุคคล จึงเป็น ภาวิต 4 คือภาวิตกาย ภาวิตศีล ภาวิตจิต ภาวิตปัญญา (ผู้ได้เจริญกาย ศีล จิตและปัญญาแล้ว) บุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนย่อมเป็นพระอรหันต์

การบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวนา 4 คือ การบริหารโดยการพัฒนาตนเองทั้ง 4 ด้าน คือ กาย ศีล จิต และปัญญา เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการยุคใหม่ โดยการนำเอาทรัพยากรที่ผู้นำยุคใหม่นำมาบริหารจัดการ คือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ มาใช้อย่างที่เป็นระเบียบแบบแผน เพื่อสามารถมาให้ในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวนา 4 มาใช้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาที่ไม่พึงประสงค์ของผู้นำในการบริหารจัดการในองค์กร โดยผู้นำควรบริหารจัดการให้องค์กรมีความสุข โดยใช้หลักภาวนา 4 คือ 1) กายภาวนา คือ การเจริญกาย 2) สีลภาวนา คือ การเจริญศีล 3) จิตภาวนา คือ การเจริญจิต 4) ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา ภาวะนำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวนา 4 นั้น เพื่อแก้ปัญหาให้กับกลุ่มหรือองค์กร ให้มีความเจริญก้าวหน้าครบถ้วนทุกด้านในการบริหารจัดการงาน (พระมหาพชร กิตฺติวรเมธี, 2564, หน้า 160)

ภาวนา คือ การเจริญ การอบรม การทำให้มีให้เป็น หมายถึง การทำจิตใจให้สงบ และทำ ปัญญาให้เกิดขึ้น ด้วยการฝึกฝนอบรมจิตไปตามแบบที่กำหนดไว้ ซึ่งเรียกชื่อไปต่าง ๆ เช่น การบำเพ็ญกรรมฐาน การทำสมาธิการเจริญภาวนา การเจริญจิตภาวนา ภาวนา ในทางปฏิบัติท่านแบ่งไว้ 2 แบบใหญ่ ๆ คือ (พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช) ป.ธ. 9 ราชบัณฑิต. 2548, อ้างใน พระมหาพชร กิตฺติวรเมธี, 2564, หน้า 165 – 166)

1. สมถภาวนา คือ ความสงบจากอกุศล กุศลจิตที่เกิดขึ้นในการใช้ชีวิตประจำวัน เช่น ขณะที่เมตตาเกิด ไม่ว่าจะพบกับบุคคลใด ชอบหรือไม่ชอบอย่างไร โทสะหรือโลภะไม่เกิด แต่เมตตาเกิด บุคคลนั้น เมตตาเกิดบ่อยและเป็นผู้รู้ความต่างกันของกุศลจิต และอกุศลจิต รู้ลักษณะ ของเมตตาว่า ต่างจากโลภะอย่างไร จึงสามารถอบรมเมตตา ซึ่งเกิดดับแต่ละขณะจิต ให้เกิด ติดต่อกันได้มากขึ้น เป็นชั่วโมง เป็นวัน ซึ่งเรียกว่า สมถภาวนา

2. วิปัสสนาภาวนา คือ ปัญญา กิริยาที่รู้ชัด ความไม่หลง เป็นสัมมาทิฏฐิ ความเห็นแจ้งเห็นตรงตามความเป็นจริง ปัญญาที่เห็นไตรลักษณ์ ถอนความเห็นผิด มีปัญญาเครื่องทำลายกิเลสจนหมดสิ้น การเห็นแจ้งในที่นี้เป็นสภาวธรรมเห็นแจ้งด้วยปัญญาในระดับประหารกิเลสได้ คือ ญาณทัสสนะ และสภาวธรรมของวิปัสสนาภาวนานั้น มี 4 ประการ คือ 1) การเห็นไตรลักษณ์ 2) การบรรลุคุณวิเศษ 3) การเป็นพระอริยบุคคลและการละสังโยชน์ 4) ความหลุดพ้น จุดมุ่งหมายของวิปัสสนา คือ ญาณ (ความรู้) ในการกำจัดกิเลสให้หมดไปเป็นลำดับ กระทั่งสามารถกำจัดอวิชชา (ความไม่รู้) และบรรลุเป็นพระอรหันต์

การบริหารจัดการ ได้นำหลักภาวนา 4 ไปใช้กับการบริหารจัดการให้เกิดเป็นประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่ตน และแก่ส่วนรวมต่อไปภาวนา 4 คือ การเจริญ การทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ได้แก่ (พระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต), 2540,อ้างในพระมหาพชร กิตฺติวรเมธี, 2564,หน้า 166)

1. กายภาวนา คือ การเจริญกาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้า และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณเอง ไม่ให้เกิดโทษให้กุศลกรรมงอกงาม ให้อกุศลกรรมเสื่อมเสีย การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2. ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติการฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

3. จิตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิต ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิและสดชื่น เบิกบานเป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

4. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลก และชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญญาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ดังนั้น ภาวนา 4 คือ ความเห็นแจ้งเห็นตามความเป็นจริง ปัญญาที่เห็น ถอนความที่เห็นผิด คิดผิด และมีปัญญาเครื่องทำลายกิเลสจนหมดสิ้น และเป็นแนวทางในการพัฒนา แก้ปัญหาให้กับผู้นำ สังคม และประชาชน โดยใช้หลักกายภาวนา คือพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันในกลุ่มและสังคม ศีล ภาวนา คือ ด้านจิตใจ จิตตภาวนา คือการพัฒนาปัญญา และปัญญาภาวนา

การบริหารจัดการที่ผู้นำยุคใหม่นำหลักภาวนา 4 มาปฏิบัติมาใช้กับองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2540, อ้างใน พระมหาพชร กิตฺติวรเมธี, 2564, หน้า 167)

1. ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักกายภาวนา คือ การเจริญกาย พัฒนาร่างกาย และมีการฝึกอบรมกายให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายทั้งภายใน และภายนอก ทางตา หู จมูก ลิ้น กายกับใจ และภาวะผู้นำยุคใหม่ควรปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณมิได้ให้เกิดโทษทำให้เกิดอกุศล ต้องให้เกิดกุศลในงาน ไม่ให้เสื่อมเสียภาวะผู้นำยุคใหม่นั้นควรพัฒนาการสัมพันธ์กับกลุ่ม หรือองค์กร ของการเป็นผู้นำบ้างรายนั้นอาจมีอุปสรรคในการทำงานแต่ใจอยากจะทำในสิ่งที่ต้องการ ภาวะผู้นำจำเป็นต้องตรวจดูแก้ไขตามความสามารถของกลุ่มหรือองค์กร ในบางครั้งภาวะผู้นำต้องหาโอกาสทำบุญร่วมกับกลุ่มหรือองค์กร ไม่ยุ่งเกี่ยวกับสิ่งผิดกฎหมายบ้านเมือง ควรหากิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะความสามารถทำอยู่เป็นประจำ

2. ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักศีลภาวนา คือ การเจริญศีล ภาวะผู้นำยุคใหม่นั้นควรประพฤติการฝึกอบรมศีลให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหายในกลุ่มหรือองค์กร โดยมีการเกื้อกูลแก่กัน ซึ่งผู้นำไม่ควรยึดมั่นถือตัวตนในสิ่งต่าง ๆ การบริหารจัดการโดยใช้หลักจิตภาวนา คือ การเจริญจิต ภาวะผู้นำยุคใหม่ควรพัฒนาจิต การที่ผู้นำอบรมจิตใจให้เข้มแข็งมั่นคงในการเจริญงอกงานด้วยคุณธรรมทั้งหลายนั้น การที่ภาวะผู้นำมีความเมตตากรุณาในกลุ่มหรือองค์กร และผู้นำมีความขยันหมั่นเพียร มี น้ำอดน้ำทน มีสมาธิ และความสดชื่น เบิกบานเป็นสุข ผ่องใสภาวะผู้นำยุคใหม่ควรอยู่อย่างพอเพียง ไม่มีความวิตกกังวลกับสิ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการในกลุ่มหรือองค์กรมากนัก หมั่นทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ บางครั้งผู้นำนั้นต้องรู้จักนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารจัดการ ทำจิตใจให้มีความเบิกบาน สนทนาปราศรัยกัน เพื่อให้มีจิตใจเบิกบาน ภาวะผู้นำยุคใหม่ควรรู้จักใช้ธรรมมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ ไม่ทำสิ่งผิดศีลธรรม รู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับกลุ่มหรือองค์กร

4. ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา ภาวะผู้นำยุคใหม่ควรพัฒนาปัญญา และฝึกอบรมปัญญาให้รู้เข้าใจในการบริหารจัดการตามความเป็น จริง รู้เท่าทันในการบริหารจัดการงาน และชีวิตตามสภาวะสามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระทำตนให้บริสุทธิ์ จากกิเลสปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญญาที่เกิดขึ้นได้ปัญญา ตามแนวทางของพระพุทธศาสนา โดยให้ความสำคัญต่อหลักธรรม คือ ศรัทธา ศีล สมาธิ ปัญญา ว่าเป็นปัจจัยที่จะให้ภาวะผู้นำยุคใหม่เกิด ความเข้าใจในการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำนั้นรู้จักปฏิบัติตนไปตามศีล คือ การควบคุมกาย วาจา ใจ ประคองสติของผู้นำด้วย สมาธิ อันประกอบด้วยปัญญา

ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการการโดยใช้หลักภาวนา 4 เพื่อการบริหารจัดการด้าน การพัฒนาปัญญาของภาวะผู้นำยุคใหม่ ตามแนวทางของพระพุทธศาสนา โดยให้ความสำคัญต่อ หลักธรรม คือ ความศรัทธา ศีล สมาธิ ปัญญา ว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการบริหารกลุ่ม หรือองค์กร ตามหลักศีล คือ การสำรวมกาย วาจาและใจ ให้ปกติ และหลักภาวนา 4 ช่วยให้ภาวะผู้นำ เป็นบุคคลที่มีคุณค่า มีคุณภาพ และเป็นบุคคลที่พึงปรารถนาของกลุ่มหรือองค์กร และจะทำให้กลุ่ม หรือองค์กรได้อยู่ที่เหมาะสมกับการทำงานด้วยความสามารถของกลุ่ม

**2.4.2 สัปปายะ 7**

สัปปายะ 7 คือ สิ่งที่สบาย,สภาพเอื้อ,สิ่งที่เกื้อกูล,สิ่งที่เอื้อต่อการอยู่ดีและการที่จะพัฒนาชีวิต,สิ่งที่เหมาะกัน อันเกื้อหนุนในการเจริญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่น ไม่เสื่อมถอย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต),วิสุทฺธิ 1/161;วินย.อ.1/524;ม.อ.3/570)

1) อาวาสสัปปายะ (ที่อยู่อันเหมาะ เช่น ปลอดภัย ไม่พลุกพล่านจอแจ บางแห่งเรียก เสนาสนสัปปายะ)

2) โคจรสัปปายะ (แหล่งอาหารอำนวย ที่เที่ยวบิณฑบาตที่เหมาะดี เช่นมีหมู่บ้านหรือชุมชนที่มีอาหารบริบูรณ์อยู่ไม่ใกล้ไม่ไกลเกินไป)

3) ภัสสสัปปายะ (การพูดคุยที่เหมาะกัน พูดคุยเล่าขานกันแต่ในกถาวัตถุ 10 และพูดแต่พอประมาณ ข่าวสารและสื่อสารที่เอื้อปัญญา บางแห่งเรียกว่า ธัมมัสสวนสัปปายะ)

4) ปุคคลสัปปายะ (บุคคลที่ถูกกันเหมาะกัน เช่น ไม่มีคนร้าย แต่มีท่านผู้ทรงคุณธรรม ทรงภูมิปัญญาเป็นที่ปรึกษาเหมาะใจ)

5) โภชนสัปปายะ (อาหารที่เหมาะสม เช่น ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉันไม่ยาก บางแห่งเรียก อาหารสัปปายะ)

6) อุตุสัปปายะ (ดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะ เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น)

7) อิริยาปถสัปปายะ (อิริยาบถที่เหมาะกัน เช่น บางคนถูกกับจงกรม บางคนถูกกับนั่ง ตลอดจนมีการเคลื่อนไหวที่พอดี มีอิริยาบถสมดุล)

สัปปายะ 7 คือ การสร้างสภาพเอื้อหรือเกื้อกูลต่อการปพระพฤติและปฏิบัติธรรม เพื่อเป็นการช่วยให้การพัฒนาตนเองได้รับผลอย่างเต็มที่จนบรรลุคุณงามความดีหรือเข้าถึงมรรคผลนิพพานตามหลักทางพระพุทธศาสนา เพราะฉะนั้นการสร้างวัดเพื่อเป็นสถานที่ศึกษาปฏิบัติที่ดี ควรเอื้อให้ผู้ปฏิบัติธรรมได้รับความสบายอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน กล่าวคือ ความพร้อม

ทั้ง 7 ด้าน ตามหลักสัปปายะ 7 จะทำให้การจัดการวัดหรือการพัฒนาวัดมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง ประกอบด้วย (พระครูโสภณพุทธารักษ์ (ธมฺมรโส), 2560, หน้า 264 – 265)

1) ความพร้อมทางด้านอาวาสสัปปายะ คือ ที่อยู่ที่พักที่อาศัยและสถานที่ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ

2) ความพร้อมทางด้านโคจรสัปปายะ คือ หมู่บ้านหรือท้องถิ่นเหมาะสมเพื่อเข้าไปบิณฑบาต มีอยู่ในที่ไม่ไกลนัก ไปมาสะดวก

3) ความพร้อมทางด้านภัสสะสัปปายะ คือ การพูดคุย หรือถ้อยคำที่เหมาะสมในระหว่างการปฏิบัติ การสำรวมวาจา พูดน้อยปฏิบัติมาก ไม่กล่าววาจาไม่เป็นประโยชน์กล่าว แต่วาจาที่เป็นประโยชน์แม้ว่าวาจาที่เป็นประโยชน์ก็ควรพูดพอประมาณ

4) ความพร้อมด้านปุคคลสัปปายะ คือ บุคคลที่สมควรเข้าไป สนทนาปราศรัยในขณะกำลังปฏิบัติ ตั้งอยู่ในหลักธรรมวินัยมีความรู้ความสามารถ มีอาจาระงดงาม

5) ความพร้อมด้านโภชนสัปปายะ คือ อาหารและเครื่องบริโภคที่ถูกใจพอใจ ถูกกับร่างกายเกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉันไม่ยาก เป็นที่สมควรแก่การบริโภค

6) ความพร้อมด้าน อุตุสัปปายะ คือ สภาวะดินฟ้าอากาศธรรมชาติ แวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น

7) ความพร้อมด้านอิริยาปถสัปปายะ คืออิริยาบถที่เหมาะกัน การเคลื่อนไหวที่พอดี อิริยาบถสมดุล

**2.4.3 หลักการครองตน ครองคน ครองงาน**

หลักธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน(สุริย์วิภา ไชยพันธุ์, 2558,หน้า66 - 69)

1. การครองตน หมายถึง การมีความประพฤติ และการปฏิบัติส่วนตัวประกอบไปด้วย คุณธรรมควรแก่การยกย่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบค่านิยม 5 ประการดังนี้

1.1 การพึ่งตนเอง ขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ

1.1.1 มีความวิริยะ อุตสาหะ ในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.1.2 มีความซื้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.1.3 มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค

1.1.4 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ครอบครัว และผู้อื่น

1.2 การประหยัดและเก็บออม

1.2.1 รู้จักใช้จ่ายตามควรแก่ฐานะ

1.2.2 รู้จักใช้ทรัพย์สินของทางราชการ ให้เป็นประโยชน์ และประหยัด

1.2.3 มีความอดทนไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค

1.2.4 รู้จักดูแล บำรุง และรักษาทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม

1.3 การรักษาระเบียบวินัย และเคารพกฎหมาย

1.3.1 เป็นผู้รัก และปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้

1.3.2 ประพฤติและปฏิบัติตาม อันอาจเป็นตัวอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป

1.3.3 เชื่อฟัง และให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา

1.3.4 เป็นผู้ตรงต่อเวลา

1.4 การปฏิบัติตามคุณธรรมของศาสนา

1.4.1 ละเว้นต่อการประพฤติชั่ว และไม่ลุ่มหลงในอบายมุข

1.4.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

1.4.3 มีความซื่อสัตย์ สุจริตต่อตนเอง และผู้อื่น

1.4.4 มีความเมตตา กรุณาโอบอ้อมอารีต่อบุคคลอื่นโดยทั่วไป

1.5 การมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

1.5.1 ส่งเสริม สนับสนุนระบอบประชาธิปไตย และปฏิบัติตามนโยบายของทาง ราชการและรัฐบาล

1.5.2 เข้าร่วมในศาสนกิจ และทำนุบำรุงศาสนา

1.5.3 ปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี

1.5.4 มีความจงรักภักดีและเทิดทูนในสถาบันพระมหากษัตริย์

2. ครองคน หมายถึง การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

2.1 ความสามารถในการประสานสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน

2.1.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

2.1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

2.1.3 กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้ทำ

2.1.4 มีน้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2.2 ความสามารถในการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ

2.2.1 ให้ความเห็น ปรึกษา และเสนอแนะในงานที่ตนรับผิดชอบ

2.2.2 การมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ

2.2.3 ยอมรับและฟังความคิดเห็นผู้ร่วมงาน

2.2.4 มีความสามารถในการคิด และเสนอเหตุผล

2.2.5 สามารถปฏิบัติงานเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

2.2.6 เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น

2.3 ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์

2.3.1 มีความสำนึกและถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องให้บริการ

2.3.2 ช่วยเหลือ แนะนำในสิ่งที่ดี ตลอดจนให้ข้อมูลช่วยเหลือที่เป็นประโยชน์

2.3.3 ให้บริการด้วยความเต็มใจ และเสมอภาคกับทุกระดับ

2.3.4 มีอัธยาศัยที่ดี เป็นกันเอง และสุภาพต่อทุกคน

2.4 การเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองละต่อผู้อื่น

2.4.1 ประพฤติและปฏิบัติตรงตามหลักเกณฑ์กฎระเบียบที่กำหนด

2.4.2 ถือประโยชน์ของทางราชการ หรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

2.4.3 ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหา โดยใช้เหตุผล

2.5 การสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะทั้งในและนอกหน่วยงาน

2.5.1 การให้ความช่วยเหลือหรือ เข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น

2.5.2 เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน

2.5.3 ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

3. การครองงาน หมายถึง การมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ และงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

3.1 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่

3.1.1 ศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

3.1.2 มีความตั้งใจปฏิบัติงานให้ได้รับความสำเร็จ

3.1.3 สนใจ และเอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ

3.1.4 ปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และที่ได้รับมอบหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ

3.1.5 ให้ความร่วมมือ และช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน

3.2 ความรู้ความสามารถ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3.2.1 มีความรู้และเข้าใจในหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ มติ กฎหมาย และนโยบาย

3.2.2 มีความสามารถในการนำความรู้ที่มีอยู่ ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.2.3 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีปติภาณไหวพริบ ในการปฏิบัติงาน

3.2.4 รักและชอบที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรืองานที่ได้รับ มอบหมายด้วยความเต็มใจ

3.3 ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และปรับปรุงงาน

3.3.1 มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทางวิธีการใหม่ๆ มาใช้ ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.3.2 มีความสามารถในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.3.3 มีความสามารถในการทำงานที่ยาก หรืองานใหม่ให้สำเร็จเป็นผลดี

3.4 ความเพียรในการทำงาน และมีผลงานที่เป็นที่น่าพอใจ

3.4.1 มีความกระตือรือร้น ต้องการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ

3.4.2 มีความขยันหมั่นเพียร เสียสละ และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการหรืองานที่รับผิดชอบ

3.4.3 ได้รับการยกย่องในความสำเร็จของงาน

3.4.4 สามารถปฏิบัติงานในภาวะที่มีข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และประชาชน

3.5.1 การปฏิบัติงานยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชน

3.5.2 การดำเนินงาน สอดคล้องหรือเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวมและประชาชน

3.5.3 ใช้วัสดุ อุปกรณ์ และ สาธารณูปโภคได้อย่างปลอดภัย ประหยัด และ เหมาะสม

3.5.4 ร่วมมือ ช่วยเหลือ และประสานงานระหว่าง ราชการกับประชาชน การนำทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำมาพิจารณา จะเห็นว่า ผู้นำที่เป็นทั้งแบบมุ่งคน และแบบมุ่งงานโดยให้ ความสำคัญในทั้งสอง คือทั้งคน และงาน แต่สิ่งที่ยังขาดหายไป คือ คุณธรรม จริยธรรมของผู้นำเองหรือที่ เรียกว่า มุ่งตน

สรุปการครองตน การครองคน และการครองงาน ได้ดังนี้

การครองตน ของผู้นำนั้น สามารถนำศีลห้า มาเป็นหลักในการครองตน เมื่อผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรม ย่อมนำหน่วยงาน ไปสู่เป้าที่มีคุณต่อทุกคนในองค์กรนั้น สร้างความสุขความสงบให้กับองค์กร และยังป้องกันสิ่ง ไม่ดีไม่ให้เข้ามาสู่องค์กรได้ด้วยเพราะความดีเป็นเหมือนเกราะแก้วป้องกันอันตรายได้

การครองคน ผู้นำจะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยอาศัยหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตา เป็นเครื่องมือ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทุกคนทำงานอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรักใคร่ ผูกพันต่อกัน และต่อองค์กร ความสำเร็จขององค์กรก็เกิดได้ง่าย

การครองงาน ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รักที่จะทำงาน และร่วมมือทำงานอย่างเต็มความสามารถ โดยอาศัยหลักธรรม อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นเครื่องมือ

**2.4.4 อริยสัจจ์ 4**

อริยสัจจ์ 4 ความจริงอันประเสริฐ,ความจริงของพระอริยะ,ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึงกลายเป็นอริยะ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต),วินย. 4/14/18; สำ.ม.19/1665/528; อภิ.วิ.35/145/127)

1) ทุกข์ (ความทุกข์,สภาพทนได้ยาก,สภาวะที่บีบคั้น,ขัดแย้ง บกพร่อง ขาดแก่นสารและความเที่ยงแท้ ไม่ให้ความพึงพอใจแท้จริง,ได้แก่ ชาติ ชรา มรณะ การประจวบกับสิ่งอันไม่เป็นที่รัก การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ความปรารถนาไม่สมหวัง โดยย่อว่า อุปาทานขันธ์ 5 เป็นทุกข์)

2) ทุกขสมุทัย (เหตุเกิดแห่งทุกข์,สาเหตุให้ทุกข์เกิดได้แก่ ตัณหา 3 คือ กามตัณหา ภวตัณหา และวิภวตัณหา)

3) ทุกขนิโรธ (ความดับทุกข์ ได้แก่ ภาวะที่ตัณหาดับสิ้นไป, ภาวะที่เข้าถึงเมื่อกำจัดอวิชชาสำรอกตัณหาสิ้นแล้ว ไม่ถูกย้อม ไม่ติดข้อง หลุดพ้น สงบ ปลอดโปร่ง เป็นอิสระ คือนิพพาน)

4) ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา (ปฏิปทาที่นำไปสู่ความดับแห่งทุกข์,ข้อปฏิบัติให้ถึงความดับทุกข์ ได้แก่ อริยอัฏฐังคิกมรรค หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปทา แปลว่า “ทางสายกลาง” มรรคมีองค์ 8 นี้ สรุปลงในไตรสิกขา คือ ศีล ภาวนา ปัญญา

หลักธรรมการบริหาร ตามหลักของพุทธศาสนามีหลักธรรมที่ถือเป็นหัวใจสำคัญคือ การแก้ปัญหาตามแนวทาง อริยสัจ4 หรือหลักความจริงอันประเสริฐ อริยสัจ 4 ประกอบด้วย ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค ในการทำงานหรือประกอบธุรกิจขององค์การต่าง ๆ ก็เช่นกัน ย่อมประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานหรือการดำเนินธุรกิจ โดยปัญหาต่าง ๆ อาจแก้ไขได้ง่าย ขณะที่บางปัญหาก็อาจมีความยุ่งยากสลับซับซ้อน ยากแก่การแก้ไขให้ลุล่วงไปได้จึงต้องอาศัยเทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ ในการวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งค้นหาสาเหตุของการเกิด เพื่อประยุกต์ใช้เครื่องมือในการแก้ปัญหานั้นให้ถูกต้อง ตรงตามสาเหตุของแต่ละปัญหา จึงจะทำให้ องค์การสามารถดำรงอยู่ในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่นับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น ดังนั้นการจะนำหลักอริยสัจ 4 ซึ่งเป็นหลักธรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง มาใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ จึงต้องรู้และเข้าใจ ความหมายรวมทั้ง

องค์ประกอบ ตลอดจนกิจหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของอริยสัจ 4 เพื่อสามารถประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ สามารถนำหลักการของอริยสัจ 4 ไปปรับใช้หรือแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การศึกษา การสอน โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างถาวร (พระพรหมคุณาภรณ์, 2557, อ้างใน นรชัย ณ วิเชียร, 2562, หน้า 163)

แนวคิดหลักอริยสัจ 4 (Concept of The Four Noble Truths) อริยสัจ 4 (The four Noble Truths) หมายถึง ความจริงอันประเสริฐ ความจริงที่ทำให้ผู้เข้าถึงกลายเป็นอริยะ (พระพรหมคุณาภรณ์, 2559) ซึ่งประกอบด้วย (นรชัย ณ วิเชียร, 2562, หน้า 166 - 167)

1. ทุกข์ (Dukkha : suffering) หมายถึง ความทุกข์ สภาพที่ทนได้ยาก สภาวะที่บีบคั้น ขัดแย้ง บกพร่อง ไม่ได้รับความพึงพอใจที่แท้จริง ความปรารถนาไม่สมหวัง

2. สมุทัย (Samudaya : the cause of suffering) หมายถึง เหตุเกิดแห่งทุกข์ สาเหตุให้ทุกข์เกิด

3. นิโรธ (Nirodha : the cessation of suffering) หมายถึง ความดับทุกข์ ภาวะที่เข้าถึงความหลุดพ้น ไม่ติดข้อง สงบ ปลอดโปร่ง เป็นอิสระ หรือคือนิพพานนั่นเอง

4. มรรค (Magga: the path leading to the cessation of suffering, the noble eightfold path) หมายถึง ปฏิปทา ที่นำไปสู่ความดับทุกข์ ข้อปฏิบัติให้เข้าถึงความดับทุกข์ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า มัชฌิมาปฏิปทา ซึ่งแปลว่าทางสายกลาง โดยมรรคาหรือมรรคนั้น มีองค์ 8 ประการ ซึ่งจะกล่าวต่อไป

จากความหมายของอริยสัจ 4 จะเห็นได้ว่าเป็นประเด็นเกี่ยวกับหน้าที่อันพึงกระทำต่ออริยสัจ 4 ว่ามีอะไรบ้าง กิจในอริยสัจ4 (Functions Concerning The Four Noble Truths) ประกอบด้วย (นรชัย ณ วิเชียร, 2562, หน้า 167 - 168)

1. ปริญญา (Comprehension) หมายถึง การกำหนดรู้คือควรศึกษาให้รู้จักให้เข้าใจชัดตามสภาพที่เป็นจริง ได้แก่ การทำความเข้าใจ และกำหนดขอบเขตของปัญหาซึ่งเป็นขั้นแถลงปัญหาที่จะต้องทำความเข้าใจและรู้ขอบเขต (Location of The Problem)

2. ปหานะ (Abandonment) หมายถึง การละ คือการกำจัด ทำให้หมดสิ้นไป ได้แก่ การแก้ไขกำจัดต้นตอของปัญหา ซึ่งเป็นขั้นวิเคราะห์และวินิจฉัยมูลเหตุของปัญหาที่จะต้องแก้ไขให้หมดสิ้นไป (Diagnosis of The Origin)

3. สัจฉิกิริยา (Realization) หมายถึง การทำให้แจ้ง คือ การเข้าถึง หรือบรรลุ ได้แก่ การเข้าถึงภาวะที่ปราศจากปัญหา บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นขั้นชี้บอกภาวะปราศจากปัญหา อันเป็น

จุดหมายที่ต้องการให้เห็นว่าการแก้ปัญหาเป็นไปได้ และจุดหมายนั้นควรเข้าถึงซึ่งจะต้องทำให้สำเร็จ (Envisioning The Solution)

4. ภาวนา (Development) หมายถึง การเจริญ คือ ควรฝึกอบรม ลงมือปฏิบัติ กระทำตามวิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย ได้แก่ การลงมือแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นขั้นกำหนดวิธีการ ขั้นตอน และรายละเอียดที่จะต้องปฏิบัติในการลงมือแก้ไขปัญหา (Program of Treatment) ซึ่งในการปฏิบัติตามหลักอริยสัจ 4 จะต้องให้อริยสัจแต่ละข้อ สัมพันธ์ตรงกันกับกิจแต่ละอย่างจึงจะเป็นการปฏิบัติ โดยชอบถูกต้องตามหลักธรรมและสามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ ทุกข์ก็ควรกำหนดรู้ (ปริญญา) สมุทัยก็ควรละ (ปหานะ) นิโรธก็ควรทำให้แจ้ง (สัจฉิกิริยา) และมรรคก็ควรเจริญหรือลงมือปฏิบัติ(ภาวนา)

สำหรับการนำหลักอริยสัจ 4 ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ โดยต้องใช้เครื่องมือพัฒนาองค์การ ที่สัมพันธ์หรือสามารถเทียบเคียงได้กับสาระ หรือข้อหลักธรรม ในอริยสัจ 4 เป็นหลัก และเนื่องจากการพัฒนาองค์การ (OD) เป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับคนในเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science)

การประยุกต์ใช้หลักอริยสัจ 4 ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์การ (Implementing The Four Noble Truths To Develop The Organization) (นรชัย ณ วิเชียร, 2562, หน้า 168 - 170)

ทุกข์ (ปัญหา) ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ยอดขายตกต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง การส่งสินค้าไม่ตรงเวลา สินค้ามีตำหนิหรือมีคุณภาพต่ำกว่าคู่แข่งขัน ประสบภาวะขาดทุน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ดี บรรยากาศไม่เอื้อต่อการทำงานทำให้พนักงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความขัดแย้งในองค์การ พนักงานมีความเครียด ขาดงาน ลาออก เป็นต้น หลักในการค้นหาปัญหาเพื่อแก้ไขให้องค์การเกิดการพัฒนา โดยใช้ศาสตร์ด้าน การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) เช่น การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis) กระบวนการให้คำปรึกษาแนะนำ (Process Consultation: PC) นักพัฒนาองค์การ (OD Practitioner) หรือผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (OD Consultant)และอื่น ๆ ในการระบุ ค้นหาปัญหา หรือตัวทุกข์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากกระบวนการของการพัฒนาองค์การ (The Process of OD) เริ่มตั้งแต่การเข้าสู่องค์การ และการทำสัญญา (Entering and contracting) การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosing Organizations) การวินิจฉัยกลุ่มและงานต่าง ๆ (Diagnosing Groups and Jobs) การรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลที่วินิจฉัยแล้ว (Collecting and Analyzing Diagnostic Information) การวินิจฉัยข้อมูลย้อนกลับ (Feeding Back Diagnostic Information) ฯลฯ ซึ่งการพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้สามารถค้นหาหรือระบุว่าตัวปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่นั้นคืออะไร ซึ่งตรงกับกิจในอริยสัจ 4 ว่าทุกข์ ควรกำหนดรู้ (ปริญญา)

สมุทัย (สาเหตุ) เช่น พนักงานเหนื่อยหน่าย ขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานมีทัศนคติไม่ดีต่องาน ต่อ เพื่อนร่วมงานหรือองค์การ ขาดความไว้วางใจต่อหัวหน้างาน เห็นว่าหัวหน้าไม่มี

ภาวะผู้นำ รู้สึกถึงความไม่ยุติธรรม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ ขาดความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงานต่ำ และไม่รู้สึกผูกพันหรือรู้สึกผูกพันต่อองค์การของตนเองใน ระดับต่ำ เป็นต้น หลักในการค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น เมื่อสามารถระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน แน่นอนแล้วเพื่อให้ดำเนินการแก้ไขได้ตรงประเด็นปัญหาการใช้ศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behaviors) เช่น การทำวิจัย เพื่อศึกษาหรือค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามาจากสาเหตุใด จึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยอาจทำการวิจัยเชิงสาเหตุ (Causal Research) เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเหตุ (Antecedent) กับผลที่เกิดขึ้น (Consequence) หรือทำนาย พยากรณ์ คาดการณ์ ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อปรากฏต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ทั้งนี้กระบวนการในขั้นตอนนี้ตรงกับกิจในอริยสัจ 4 ว่า สมุทัยควรละหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป (ปหานะ)

นิโรธ (ความดับทุกข์หรือปัญหา) เมื่อค้นพบได้ว่าทุกข์หรือปัญหาคืออะไร พร้อมทั้งสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ อย่างถูกต้องแน่นอนแล้วต่อจากนั้นจึงละ หรือกำจัดสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าว เพื่อให้เข้าสู่ภาวะที่พ้นจากความทุกข์ หรือให้เป็นไปตามสภาพที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่าคือการไปให้ถึงเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้นั่นเอง เช่น พนักงานขาดงานหรือลาออกน้อยลง บรรยากาศเอื้อต่อการทำงานมากขึ้น พนักงานมีความสามัคคีร่วมมือกันปฏิบัติงานดีมีความ พึงพอใจในการทำงาน ไว้วางใจในหัวหน้างาน ในเพื่อนร่วมงานและองค์การ มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมทั้งมีความภักดีและผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ฯลฯ ภาวะของการดับทุกข์นี้เป็นผลจากการแก้ไขหรือละสาเหตุ(สมุทัย) ได้ตรงจุดจึงทำให้เกิดผลตามที่องค์การต้องการคือ สภาพที่ปลอดจากทุกข์หรือปัญหา อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ ซึ่งตรงกับกิจในอริยสัจ4 ที่ว่า นิโรธ ควรเข้าถึงหรือทำให้แจ้ง (สัจฉิกิริยา) อย่างไรก็ตามนอกจากการละหรือกำจัดสาเหตุแห่งทุกข์จะทำให้เข้าสู่ ภาวะนิโรธแล้ว สภาพที่ปราศจากปัญหาหรือความทุกข์ ก็สามารถเกิดขึ้นได้จากการลงมือปฏิบัติตามมรรควิธีหรือหนทางปฏิบัติ เพื่อการพ้นทุกข์ที่จะกล่าวต่อไป

มรรค (หนทางปฏิบัติ) เป็นสิ่งที่ควรทำให้เจริญขึ้น (ภาวนา) ซึ่ง หมายถึง การลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ไขสาเหตุที่ทำให้ทุกข์เกิดขึ้น โดยมีองค์ประกอบ 8 ประการดังนี้

1. สัมมาทิฏฐิ(Right View) หมายถึง การเห็นชอบ ได้แก่ ความรู้ในอริยสัจ 4 หรือเห็นไตรลักษณ์ หรือรู้กุศลมูลกับ อกุศลมูล หรือเห็นปฏิจจสมุปบาท กล่าวคือ มองเห็นว่าทุกสิ่งที่เกิดขึ้นล้วนมีเหตุหรือที่มาซึ่งเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ การลงมือกำจัดทุกข์จึงควรทำโดยมีรากฐานแห่งความคิดและความเชื่อที่ถูกต้องอยู่เสมอ (เช่น เชื่อว่าทำดีย่อมได้ดีเป็นต้น) ใช้ปัญญา ในการเลือกทำ เลือกปฏิบัติในสิ่งที่เกิดคุณ ไม่ใช่เกิดโทษ ไม่ใช่ทำด้วยความหลงผิดหรือทำด้วยความไม่รู้ ดังนั้นจึงควรสำรวจก่อนลงมือแก้ปัญหาหรือเอาชนะความทุกข์เสมอว่า ผู้จะลงมือแก้มีความเห็นความเชื่อที่ถูกต้อง เหมาะสมแล้วหรือ

ยังสัมมาทิฏฐินั้น เป็นมรรคข้อแรก และเป็นมรรคข้อสำคัญในหมวดที่ว่าด้วยปัญญา ที่สามารถนำไปพัฒนาให้เกิดปัญญา ซึ่งหากขาดสัมมาทิฏฐิเสียแล้ว องค์ประกอบอื่น ๆ ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ กล่าวคือ ถ้าเริ่มต้นด้วยความเห็น ความเข้าใจ และทัศนคติที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นจุดเริ่มต้น การคิดดี พูดดี ทำดี ก็จะดำเนินสืบไปเป็นความถูกต้องทั้งหมด แม้เมื่อบุคคลประสบกับความทุกข์หรือปัญหา สัมมาทิฏฐิ ก็จะเป็นตัวนำไปสู่การคิดพิจารณาถึงประเด็นปัญหา และวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง อันนำไปสู่การปรับ สภาพจิตใจ ให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงนั้น ๆ ได้อย่างกลมกลืน ซึ่งเมื่อความทุกข์คลี่คลายความสุขสงบก็เกิดขึ้นในจิตใจ และเช่นเดียวกันเมื่อจิตใจได้พัฒนาจากการเห็นแจ้ง ถึงความจริงของสรรพสิ่งดังกล่าวข้างต้น ไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรมากระทบ บุคคลก็จะสามารถประคับประคองจิตใจ ให้สามารถเผชิญและทำความเข้าใจ กับความจริงในชีวิตที่เกิดขึ้นได้ กล่าวได้ว่า สัมมาทิฏฐิ จะทำให้สภาวะของจิตใจ ได้รับการเยียวยา และได้รับการพัฒนาควบคู่กันไป ด้วยเหตุนี้สัมมาทิฏฐิ จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติเพื่อการดับทุกข์ ในฐานะที่เป็นทั้งจุดเริ่มต้น และจุดหมายปลายทาง แห่งมรรค สัมมาทิฏฐิจึงเป็นธรรมที่จะต้องได้รับการพัฒนา ให้เกิดขึ้นในตนให้ชัดเจนและประณีตขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อเป็นอุปกรณ์ คู่ชีวิตในการแก้ปัญหา และพัฒนาสภาวะจิตใจของตนเอง

2. สัมมาสังกัปปะ (Right Thought) หมายถึง การดำริชอบ ได้แก่ ความนึกคิดที่ดีงาม ไม่พยาบาท ไม่เบียดเบียน กล่าวคือ การใช้ความคิดในทางที่นำไปสู่ความดีงาม หากจะลงมือเอาชนะความทุกข์ก็ต้องเป็นการแก้ทุกข์แล้วเกิดความงอกงาม ขึ้น เกิดสิ่งดีงามขึ้น ไม่ใช่แก้ทุกข์อย่างหนึ่งแล้วไปเกิดทุกข์อีกอย่างหนึ่งขึ้นมากล่าวคือ ต้องเป็นการคิดที่ปราศจาก โลภะ โทสะ โมหะ ถึงจะช่วยให้การเอาชนะความทุกข์ได้ผลอย่างสมบูรณ์

3. สัมมาวาจา (Right Speech) หมายถึง การเจรจาชอบ ได้แก่ การพูดความจริง หรือวจีสุจริต กล่าวคือเป็นการ แก้ปัญหาในการดำรงชีวิตประจำวันและการทำงาน ด้วยการพูดความจริง ใช้คำพูดหรือวาจาที่ไพเราะ ดีงาม พูดแล้วเกิดผลดี พูด แล้วทำให้คนรักกัน เกื้อกูลกัน เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อกันมากขึ้นเรื่อย ๆ พูดให้เกิดความสร้างสรรค์และสมัครสมานสามัคคี หรือพูดแล้วทำให้เกิดทางออกในการแก้ปัญหาร่วมกัน จึงเป็นหลักที่มีไว้เพื่อเตือนสติยามเอาชนะความทุกข์ว่า การพูดไม่ดี พูดด้วยอารมณ์ จะทำให้เกิดปัญหาเพิ่มขึ้น จึงควรมีสติ สงบระงับ ข่มคำพูดที่สร้างเรื่องเชิงลบไว้ให้ได้

4. สัมมากัมมันตะ (Right Action) หมายถึงการกระทำชอบ ได้แก่ การกระทำที่เว้นจากความประพฤติชั่ว หรือกาย สุจริตกล่าวคือ มีการกระทำในทางที่ดีงาม ทำแต่พฤติกรรมที่ดี ไม่เบียดเบียนใคร ไม่ทำให้ใครทุกข์ใจ ทำพฤติกรรมที่ดีต่อทุกคน อย่างเท่าเทียมกัน ทำอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งการมีพฤติกรรมที่ถูกต้องก็จะช่วยลดโอกาสการเกิดความ ผิดพลาดในชีวิต หรือโอกาส

การเกิดของทุกข์ได้เป็นอย่างดี และหากปฏิบัติถึงขั้นประพฤติชอบได้เป็นปกติวิสัยแล้ว ความทุกข์ที่จะต้องเผชิญก็อาจจะเหลือเพียงความทุกข์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกเท่านั้น

5. สัมมาอาชีวะ (Right Livelihood) หมายถึง การเลี้ยงชีพชอบ ได้แก่ ประกอบสัมมาชีพหรือเว้นการประกอบ มิจฉาชีพ กล่าวคือ เว้นจากการเลี้ยงชีวิตโดยทางผิด เช่น การหลอกลวง การโกงบังคับ ขู่เข็ญ โดยประกอบแต่อาชีพที่สุจริต อาชีพที่สร้างความเจริญทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น ต่อสังคม และต่อประเทศชาติ หรือเป็นอาชีพที่มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน ซึ่งหากประกอบอาชีพด้วยความเหมาะสม สุจริตไม่ผิดกฎหมาย ศีลธรรม ไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อตนเอง และผู้อื่น ก็จะเป็นหนทางสำคัญที่จะช่วยป้องกันหรือบรรเทาความทุกข์ในชีวิตและการทำงานลงไปได้

6. สัมมาวายามะ (Right Effort) หมายถึง การพยายามชอบ ได้แก่ ความเพียรที่ชอบ เช่น เพียรระวังสิ่งที่ไม่ดีงามไม่ให้เกิดขึ้น เพียรละสิ่งที่ไม่ดีงามที่เกิดขึ้นแล้ว เพียรทำสิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้น และเพียรรักษาสิ่งดีงามที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เสื่อมไปโดยทำให้เพิ่มพูนขึ้น กล่าวคือ การพยายามที่จะดำรงตนให้อยู่ในเส้นทางที่ถูกต้องเหมาะสม หมั่นเตือนตนเองไม่ให้ทำอกุศลกรรม หากปัจจุบันกำลังทำสิ่งไม่ดี หรือในอดีตทำสิ่งใดที่ผิดพลาดก็ควรละเลิก และหันมาทำสิ่งที่ดี โดยต้องใช้ความเพียรอย่างมากที่จะนำตนเองเข้าสู่เส้นทางแห่งความถูกต้องเพื่อให้ชีวิต และการงานในปัจจุบันและอนาคตได้พบกับความสุขความสำเร็จ

7. สัมมาสติ (Right Mindfulness) หมายถึง การระลึกชอบ ได้แก่ การตั้งสติกำหนดพิจารณาปัญหาหรือสิ่งทั้งหลายให้รู้เท่าทันตามสภาวะที่เปลี่ยนแปลง และตามความเป็นจริงกล่าวคือการตั้งตนอยู่ในความมีสติ ตระหนักรู้เสมอว่า กำลังทำหรือจะทำอะไร ไม่เผลอไผลลืมตัว เตือนตนเองเสมอว่าให้กระทำแต่สิ่งที่ชอบ และละเว้นจากการกระทำสิ่งที่มิชอบ โดยเฉพาะเมื่อเกิดปัญหารบกวนจิตใจ ก็ต้องไม่ปล่อยให้ขาดสติ สติต้องอยู่กับตนเสมอ เมื่อใดก็ตามที่จิตใจสับสน วุ่นวาย หรือเกิดอารมณ์เชิงลบ นั่นแสดงว่าสติกำลังเลือนหายไป ต้องรีบเตือนตนเองเรียกสติกลับคืนมาให้เร็วที่สุด และใช้สตินั้นพิจารณาตัวตนในปัจจุบันว่า กำลังโกรธกำลังเศร้าหรือกำลังเครียดหรือไม่ ซึ่งการใช้สติพิจารณาก็เพื่อที่จะได้ลงมือปฏิบัติในการแก้ปัญหาและดำเนินการในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป การมีสตินี้ถือเป็นส่วนที่สำคัญมากของการแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางของอริยสัจ 4

8. สัมมาสมาธิ (Right Concentration) หมายถึง การตั้งจิตมั่นชอบ ได้แก่ การทำจิตให้สงบ ประณีตและเจริญ มีความปิติ สบายใจและมีความสุขโดยมีจิตเป็นหนึ่งเดียวทีมีพลัง สามารถประกอบการสิ่งใดได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ การมีสภาวะของจิตที่สงบนิ่ง ตั้งมั่น แน่วแน่เป็นหนึ่งเดียว (เอกัคคตา) เป็นจิตที่ใส สะอาดและมีพลังเหมือนกระแสน้ำ ซึ่งองค์ 8 ของมรรคนี้ ข้อ 3-4-5 จัดเป็นศีล ข้อ 6-7-8 จัดเป็น สมาธิ ข้อ 1-2 จัดเป็นปัญญา ซึ่งหมายความว่า การเจรจาชอบ การกระทำชอบ

และการเลี้ยงชีพชอบ เป็นขั้นของศีล ส่วนการการพยายามชอบ การระลึกหรือมีสติชอบ และการมีจิตตั้งมั่นชอบ เป็นขั้นของสมาธิสำหรับการดำริชอบ และการมีความเห็นชอบ เป็นขั้นของปัญญา จึงอธิบายได้ว่า เมื่อมีศีลก็จะเกิดความสะอาด มีสมาธิก็จะเกิดความสงบ และมีปัญญาก็จะเกิดความสว่าง เมื่อสภาวะของร่างกายมีความสะอาดด้วยศีล อารมณ์มีความสงบด้วยสมาธิ และจิตใจสว่างด้วยปัญญาแล้ว การคิดวิเคราะห์ พิจารณา เพื่อแก้ปัญหา (ทุกข์) ในการดำเนินชีวิต และการประกอบกิจการในองค์การก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ปัญหานั้นเบาบางลงหรือหมดสิ้นไป

**2.4.5 อิทธิบาท 4**

อิทธิบาท 4 คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ,คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ที.ปา.11/231/233;อภิ.วิ.35/505/292)

1) ฉันทะ (ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป)

2) วิริยะ (ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระไม่ท้อถอย)

3) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ)

4) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น)

ตามแบบทางพระพุทธศาสนา ได้ใช้หลักอิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานและยังส่งเสริมความเป็นผู้นำมีดังต่อไปนี้ (สุริย์วิภา ไชยพันธุ์,2558,หน้า 63)

1. ฉันทะ คือการมีใจรักในสิ่งที่ทำใจที่รักอันเกิดจากความศรัทธา และเชื่อมั่นต่อสิ่งที่ทำ สิ่งจะเกิดผลจริงตามควร การสร้างฉันทะให้เกิดนั้น พระพุทธองค์เคยสอนไว้ว่า มนุษย์เราต้องเลือกที่ จะศรัทธาบางอย่าง และหมั่นตรวจสอบศรัทธาของตัวเองว่าดีต่อตัวเองและดีต่อผู้อื่นอันรวมถึงสังคมโดยรวมหรือไม่ เมื่อดีทั้งทั้งสองอย่างก็จงมุ่งมั่นที่จะทำด้วยความตั้งใจเพราะความศรัทธานำมาซึ่งความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อทำทุกอย่างให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เราศรัทธานั่นเอง

2. วิริยะ คือ ความมุ่งมั่นทุ่มเท เป็นความมุ่งมั่นทุ่มเททั้งกายและใจที่จะเรียนรู้ และทำให้เข้าถึงแก่นแท้ของสิ่งนั้น เรื่องนั้น ถ้าหากการกระทำจนเชี่ยวชาญเป็นผู้รู้ถ้าหากศึกษาถึงรากเหง้าของเรื่องราวนั้น ๆ ดังนั้นคำว่า วิริยะ จึงหมายถึง ความเพียรพยายามอย่างสูงที่จะทำตามฉันทะหรือศรัทธา วิริยะนี้ มาคู่กับความอดทนอดกลั้น เป็นความรู้สึกไม่ย่อท้อต่อปัญหา และมีความหวังที่จะเอาชนะ

อุปสรรคทั้งปวงโดย มีศรัทธาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ นำใจ เตือนใจ ความอดทนเป็นเครื่องมือสำหรับคนใจเย็นและใจงามด้วย

3. จิตตะ คือ จิตใจที่จดจ่อและรับผิดชอบ เมื่อมีใจที่จดจ่อแล้วจะเกิดความรอบคอบ ตามมา การที่มีใจจดจ่อต่อสิ่งที่ทำและรับผิดชอบแล้ว งานนั้น ก็จะสำเร็จไปด้วยความเรียบร้อย และดีขึ้นตามลำดับ ความรอบรู้ก็จะมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อมีความรอบรู้มากขึ้นก็จะเกิดความรอบคอบตามมา เมื่อมีความรอบคอบแล้ว การตัดสินใจทำอะไรก็จะเกิดความผิดพลาดน้อยตามไปด้วย

4. วิมังสา คือ การทบทวนในสิ่งที่ได้คิดได้ทำมา อันเกิดจาก การมีใจรัก (ฉันทะ) แล้วทำด้วยความมุ่งมั่น (วิริยะ) อย่างใจจดใจจ่อและรับผิดชอบ (จิตตะ) โดยใช้วิจารณญาณอย่างรอบรู้และ รอบคอบ จึงนำไปสู่การทบทวนตัวเอง และทบทวนองค์กรหรือทบทวนการทำงาน ว่าสิ่งที่ได้ทำไปแล้วมีผลดี ผลเสียอย่างไร เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

ดังนั้น อิทธิบาท 4 จึงเป็นหลักอบรม ที่สามารถนำมาใช้การเป็นผู้นำในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี

**2.4.6 สังคหวัตถุ**

สังคหวัตถุ 4 คือ ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว คือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในความสามัคคี,หลักการสงเคราะห์ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต),ที.ปา.11/140/167;267/244;องฺ.จตุกฺก.21/32/42;256/335;องอฏฺฐก.23/114/222;องฺ.นวก.23/209/377)

1) ทาน (การให้ คือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน

2) ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาดูดดื่มน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยินดี)

3) อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอกันในชนทั้งหลายและเสมอในสุขทุกข์โดยร่วมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะแก่ฐานะ ภาวะบุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี)

สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักธรรมที่สามารถใช้ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีดังนี้ (สุริย์วิภา ไชยพันธุ์, 2558, หน้า 63 – 64)

1. ทาน คือ การให้รู้จักเสียสละ แบ่งปัน ด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีความเอื้อเฟื่อเผื่อแผ่เพื่อประโยชน์แก่คนอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัวอยากได้ฝ่ายเดียว

2. ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะค่อนข้างหวาน ซึ่งคนที่ได้ฟังแล้ว สบายใจ อยากอยู่ใกล้ อยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง เพราะการพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปิยวาจานั้น จะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้ เว้นจากการพูดเท็จ เว้นจากการพูดจาส่อเสียด เว้นจากการพูดคำหยาบ และเว้นจากการพูดจาเพ้อเจ่อ

3. อัตถจริยา คือ การบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกันรู้จักแบ่งน้ำใจให้แก่มวล มิตร แม้จะเพียงน้อยนิดก็ยังดีกว่าไม่มีไมตรีจิตเอาเสียเลย

4. สมานัตตา คือ เป็นคนวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่มีการเสแสร้งแต่อย่างใด นอกจากนี้แล้ว การมีสัจจะ การมีความยับยั้งและข่มใจ การมีความอดทน และการเป็นผู้ให้ และเป็นผู้รับที่ดี ก็จะสามารถปกครองคนได้

**งานวิจัยที่สอดคล้องกับหลักธรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์**

พระมหาไกรวรรณ ปุณขันธ์ (2552, หน้า 302 – 304) หลักธรรมการบริหารเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยผู้บริหารที่มีคุณธรรมจริยธรรม เพื่อนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ด้วยดี และยั่งยืน จึงความจำเป็นมากที่จะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ทั้งนี้ตามแนวคิดของพระธรรมปิฎก มีแนวคิดว่าคุณธรรมของผู้นำว่าประกอบด้วย

1) คุณธรรมพื้นฐานที่ผู้นำที่ดีควรมีความสามารถในการประสานงาน ประสานคนได้อย่างมีดุลยภาพ ทำให้สามารถดำเนินกิจการงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบไปด้วย คุณธรรม 4 ประการ คือ

ก) เมตตา ในสถานการณ์ที่เขาอยู่เป็นปกติ ผู้นำก็มีเมตตา คือ ความเป็นมิตรไมตรี ความมีน้ำใจปรารถนาดีต้องการให้เขามีความสุข ซึ่งหมายถึง ความปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์หรือต่อสังคมทั้งหมดทั่วทั้งโลก เมตตานี้เป็นคุณธรรมพื้นใจประการแรกที่ต้องมี

ข) กรุณา ในสถานการณ์ที่เขาตกต่ำเดือดร้อน ผู้นำก็มีกรุณา คือ ความพลอยรู้สึกไหวตาความทุกข์ ความเดือดร้อนหรือปัญหาของเขา และต้องการช่วยเหลือปลดเปลื้องให้เขาพ้นจากความทุกข์ความเดือดร้อนนั้น ใฝ่ใจช่วยบำบัดทุกข์ให้

ค) มุทิตา ในสถานการณ์ที่เขาขยับสูงขึ้นไปในความดีงาม ความสุข ความสำเร็จ ผู้นำก็มีมุทิตา คือ เมื่อเขาเปลี่ยนไปในทางขึ้นสูง ได้ดีมีสุขทำสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ประสบความสำเร็จ ก็พลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มากขึ้น

ง) อุเบกขา ในสถานการณ์ที่เขาทำผิดหลักหรือละเมิดธรรม ผู้นำต้องมีอุเบกขา หมายความว่า เมื่อใดเขาทำอะไรไม่ถูกต้องโดยละเมิดธรรม คือละเมิดต่อหลักการหรือละเมิดต่อความ

ถูกต้อง ทำให้เสียหลัก เสียกฎเกณฑ์ เสียความเป็นธรรม เสียความชอบธรรม ทำลายกติกา เป็นต้น ผู้นำจะต้องตั้งอยู่ในหลักที่เรียกว่า อุเบกขา รักษาความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ไม่เข้าข้าง หยุดการขวนขวายในการที่จะปฏิบัติตามตามข้อ 1-2-3 คือ จะต้องเอาธรรมเป็นใหญ่แล้วก็รักษาหลักการ กฎเกณฑ์กติกา หรือรักษาตัวธรรมไว้ อุเบกขานี้เป็นตัวรักษาดุล เป็นตัวจำกัดหรือคุมการปฏิบัติตามข้อ 1-2-3 (เมตตา-กรุณา-มุทิตา) ไม่ให้เกินขอบเขตไปจนกลายเป็นเสียธรรม คือ การปฏิบัติต่อคนหรือช่วยเหลือคนจะต้องไม่ให้เสียความเป็นธรรม ไม่ให้เป็นการทำลายหลักการไม่ให้เป็นการละเมิดต่อกฎเกณฑ์กติกาที่ชอบธรรม

2) ผู้นำที่ดีพึงยึดหลักธรรมาธิปไตยไม่มีอคติเป็นผู้มีความยุติธรรม เที่ยงตรงในการดำเนินกิจการงานเพื่อประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดไป

3) ผู้นำที่ดีพึงยึดธรรมของสัตบุรุษ คือ สัปปุริสธรรม 7 อันเป็นธรรมที่มีคุณสมบัติครบถ้วนแห่งการมีคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดีพร้อมทุกประการ คือ รู้หลักการ รู้จดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน และรู้บุคคล ดังนั้นผู้นำที่ยึดหลักสัปปุริสธรรม 7 ย่อมเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน รู้การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ รู้ความพอเหมาะพอดี ในการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างอย่างเหมาะสม รู้จักการประสานงานกับบุคคลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง รู้การวางแผนงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์โลก มีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานเพื่อประโยชน์สุขของมวลชน สังคม และประเทศชาติตลอดไป นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับคัมภีร์ราชนีติ-ธรรมนีติ ที่ว่าด้วยสมบัติของผู้นำที่ดีมี 6 ประการ คือ (1) ขมา ต้อเป็นผู้มีความอดทน (2) ชาคริโย ต้องเป็นผู้มีความตื่นตัว แสวงหาความรู้ความฉลาดให้ทันเหตุทันการณ์อยู่เสมอ (3) อุฏฐานัง เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร ไม่เกียจค้านต่อการงานการปฏิบัติหน้าที่ (4) สังวิภาโต เป็นผู้จำแนกแจกจ่ายหรือเสียสละไม่เห็นแก่ตัว เป็นผู้เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนน้อย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนใหญ่ไว้ หรือจำแนกแจกแจงกิจการงาน ตามหน้าที่งานละเอียดงานหยาบ บุคคลผู้มีความรู้น้อย ความละเอียดน้อย งานละเอียดใช้ผู้ที่มีความรู้มาก เป็นผู้มีความละเอียด พิถีพิถันมาก (5) ทยา แปลว่า ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ได้แก่ ความเป็นผู้ที่มีน้ำใจ ประกอบกอบด้วยเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ทั้งบุคคลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สั่งสอนอบรมเขา ว่ากล่าวแนะนำหรือจะดุด่าว่าเขา โดยมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นที่ตั้งหล่อเลี้ยงใจ มีเมตตากรุณาเป็นเครื่องบำรุงใจ ไม่ดุด่าว่ากล่าวด้วยอิจฉาริษยา (6) อิกขณา เป็นผู้มีหูกว้างตาไกล มองเห็นความเจริญ หรือความเสื่อมทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีเยี่ยมนั่นเอง ทั้งนี้จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักคุณธรรมและจริยธรรมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้ 1) ใช้หลักหรือแนวประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อให้เกิดความงามความดีขึ้นแก่ตนไม่ให้มีมลทินมัวหมองและทำงานด้วยความถูกต้องในการครองตน 2) ใช้หลักหรือแนวทางประพฤติปฏิบัติตนด้วยความยุตธรรมอันทำให้เกิดความเคารพนับถือและยึดเหนี่ยว

น้ำใจของบุคคลอื่น โดยสามารถขนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือล่วงล้ำก้ำเกินสิทธิและประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองตน และ 3) ใช้หลักหรือแนวปฏิบัติเพื่อให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่งาน มีความวิริยะ อุตสาหะ และใช้หลักวิชาที่ถูกต้อง เพื่อให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อยรวดเร็ว ราบรื่นและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการในการครองงาน

พระมหาจรูญ อภิธมฺมจิตฺโต (2563) สรุปผลวิจัยได้ว่า หลักธรรมนั้นมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องคุณธรรมความดีความงาม และความสุข เป็นการกำหนดคุณค่าของแนวทางมาตรฐานความประพฤติเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกันด้วย การปลูกฝังลักษณะนิสัยในตนเองไปจนถึงการบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งพระพุทธศาสนา ถือว่าสังคมเป็นสื่อกลางที่ช่วยให้ทุกคนมีโอกาสอันเท่าเทียมกันที่จะพัฒนาตนเอง และเข้าถึงประโยชน์สุขได้มากที่สุด เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตที่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตน บุคคล รอบข้าง ญาติมิตร เพื่อนร่วมงาน จึงจำเป็นต้องมีธรรมะเป็นเครื่องกำกับ เพื่อเกื้อหนุนจุดหมายที่ตั้งไว้ และเพื่อบรรลุประโยชน์สุขของชีวิตไปตามลำดับขั้น อันเหมาะสม ซึ่งในบทความนี้จักได้นำเสนอ หลักธรรมอันเป็นไปเพื่อการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน

จากการศึกษางานวิจัยเรื่อง หลักธรรมเพื่อการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน สรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการดำเนินงานหรือกระบวนการของบุคคลทั้ง 2 คนขึ้นไปมาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ การบริหารเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าของสังคม ความก้าวหนาทางวิทยากรด้านต่าง ๆ ทำให้การบริหารเกิด การเปลี่ยนแปลงและก้าวหนารวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งในการบริหารองค์กรนั้นจะต้องมีหลักการบริหาร 4ด้าน คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารงบประมาณ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และการ บริหารงาน หรือกล่าวโดยรวมว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารคนและงาน ซึ่งผู้บริหารที่มี ความสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนอกจากความสามารถ ความเชี่ยวชาญในกิจการงานต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารยังต้องมีความเสมอภาค ความยุติธรรม และเสริมสร้างจริยธรรมและคุณธรรมด้วย การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรจะช่วยให้ องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ ผู้บริหารต้องมีหลักในการบริหารตนเองเสียก่อน ซึ่งสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งคือหลักคุณธรรมของผู้นำ ได้แก่ ปาปณิกธรรม 3 และการบริหารคนที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจเข้าร่วมงานในองค์กร ผู้บริหารต้องมีหลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นนั้น คือ สังคหวัตถุธรรม นอกจากนี้ในการบริหารงานให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน พระพุทธเจ้าทรงแนะให้ปฏิบัติตามหลักอิทธิบาทธรรม แปลว่า หลักพื้นฐานแห่งความสำเร็จหรือทางสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรจึงมีความจำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ผสมผสานเข้าด้วยกันกับหลักการทางพระพุทธศาสนา และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้ทันกับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุภาพร ภิรมย์เมือง (2556, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ดังนี้ ด้านการ จัดทำกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม และด้านการประเมินผล การควบคุม 2) คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 3 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปน้อยดังนี้ ด้านอัตลักษณะของโรงเรียน ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านการจัดการศึกษา ด้านการ สร้างสังคุมแห่งการเรียนรู้ และด้านคุณภาพผู้เรียน และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับ คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง และเป็นในลักษณะคล้อยตามกัน

จตุพร เสถียรคง (2557, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย” ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และพ.ศ. 2556 ทั้ง 10 หน่วยงานมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อ นำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ มีการ สื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง การให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามี ส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่องและนำมาปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้าน ผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอดรับและเล็งเห็นความสำคัญ ของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงาน โดย มีการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้น จัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไข ตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เน้นการมีธรรมาภิบาล (Good governance) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Result based management: RBM) การ ประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) การสร้างขวัญและแรงจูงใจใน การทำงานเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ หลักและวิธีการบริหารดังกล่าวจึงถือแนวทางการพัฒนาการบริหาร จัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน

พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย และ 2)ผลการยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการ 2) การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การกำหนดทิศทางการบริหารจัดการ 4) การวางแผนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ 5) การบริหารจัดการงบประมาณ และ 6) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ 2. องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้อง ครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการแนวคิดตามกรอบการวิจัย

ปรีชา ดาวเรือง (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และสร้างกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดผลลัพธ์ และหมวดการนำองค์กร รองลงมาคือหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ 2. กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) กลยุทธ์การวางแผน 2) กลยุทธ์การจัดการองค์การ 3) กลยุทธ์การนำ และ 4) กลยุทธ์การกำกับ ติดตาม และ 19 กลยุทธ์ย่อย 3. กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของ

สถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) พัฒนาคู่มือการใช้รูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออก เฉียงเหนือ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) บรรยากาศขององค์กร 4) การพัฒนาบุคลากร และ 5) ทรัพยากรทางการบริหาร องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ องค์ประกอบที่3 ประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 ด้าน ได้แก่ 1) ผลสำเร็จของการบริหาร 2) คุณภาพของผู้เรียน และ 3) ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 องค์ประกอบหลัก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบหลักจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ประสิทธิผลของโรงเรียน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารโรงเรียน ตามลำดับ 3. คู่มือการใช้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการบริหารงานวิชาการโดยมีเนื้อหาประกอบด้วย คำชี้แจง ความนำ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล สำ หรับโรงเรียนขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

พระครูศรีรัตนาภิรัต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2561) กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดพระพุทธศาสนาในภาคกลาง การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียน การกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา 2) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักบริหารสถานศึกษา

เชิงพุทธ และการวางแผนกลยุทธ์ 3) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาการบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนาโดย ภาพรวมมีการปฏิบัติการเป็นที่น่าพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านวิชาการ ด้านบริหารทั่วไปและการบริหารงานบุคคล ตามลำดับ หลักบริหารสถานศึกษาเชิงพุทธที่ค้นพบ คือ การนำหลักอิทธิบาท 4 และ สังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาจิตใจเด็กไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข 2) พันธกิจ (Mission) คือ มุ่งจัดการศึกษา ศาสนสงเคราะห์ มุ่งพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้านกาย สังคม จิตใจ และปัญญา และมุ่งผลิตเด็กให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข 3) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เด็กเป็นคนดี มีคุณธรรมนำความรู้ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีการบริหารงบประมาณด้วยสุจริตธรรม และสนับสนุนสวัสดิการอย่างทั่วถึง บุคลากรมีศักยภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และระบบการบริหารงานทั่วไปมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 4) กลยุทธ์ 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1) ด้านวิชาการ คือ พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการ สอนให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ที่ 2 ด้านงบประมาณ คือ พัฒนาระบบความสุจริตธรรมและดูแลสวัสดิการ อย่างทั่วถึง กลยุทธ์ที่ 3 ด้านบุคคล คือ พัฒนาบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมีความสุข และกลยุทธ์ที่ 4 ด้านงานทั่วไป คือ พัฒนาระบบการบริหารงานทั่วไปให้ได้มาตรฐานสากล

สลิลรัตน์ พลอยประดับ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันศักยภาพทางการแข่งขัน การพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ และพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1. ศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่ทีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีChi-square = 632.22,ค่า p =0.00, ค่า df =305, ค่า $\chi$ 2 /df= 2.07, ค่า NFI = 0.98, ค่า GFI = 0.95,ค่า AGFI= 0.90,ค่า RMSEA = 0.04, ค่า RMR = 0.01 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อศักยภาพทางการแข่งขัน ของโรงเรียน คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (CL) และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW)โมเดลที่พัฒนาแล้วมีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน เอกชนระดับ

มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันได้ร้อยละ 95 3. รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน เอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก มี 4 กลยุทธ์ 8 องค์ประกอบ คือ กลยุทธ์ที่ 1 การนำองค์กร มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง2)การวางแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่ 2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) แรงจูงใจในงาน กลยุทธ์ที่ 3 การจัดการความรู้ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ 4 องค์กรคุณภาพ มี 2 องค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพวิชาการ 2) โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยภาพรวมของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิวรรณ ยอดมงคล (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์เพื่อโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนา พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียน จากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค และนำTOWS Matrix มาใช้ พบว่า โรงเรียนอยู่ในสถานะป้องกันตนเอง (CASH COW) กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยมีกลยุทธ์หลายกลยุทธ์ อาทิเช่น ควรเพิ่มโอกาสของผู้เรียนทุกคนในเขตบริการให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ สอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม การเร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้มีมาตรฐานด้วยกระบวนการ เรียนรู้ที่หลากหลายสอดคล้องกับสังคมพหุวัฒนธรรม การเสริมสร้าง สมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ ในส่วนของผลการประเมินกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียน พบว่า ผลการประเมินอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องตามรายการประเมินทุกข้อ ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด และเกณฑ์การประเมิน มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ตามรายการที่ประเมินทุกข้อ

อร่าม วัฒนะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) สร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) ประเมินรูปแบบการ

บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดได้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) คุณภาพครู 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) เครือข่ายความร่วมมือ 5) คุณภาพนักเรียน 6) การบริหารจัดการ 7) การพัฒนาบุคลากร ในส่วนของการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความถูกต้อง 2) ด้านความเหมาะสม 3) ด้านความเป็นไปได้ และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

กนกรัตน์ มณีเนตร (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือซาเลเซียนการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารสู่ความ เป็นเลิศของโรงเรียนในเครือซาเลเซียน ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเครือซาเลเซียนมี 8 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาระบบบริหารการตลาด 2) พัฒนาแพลตฟอร์มเทคโนโลยี และสารสนเทศ 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ข้อมูลและองค์ความรู้ 4) พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง 5) พัฒนาครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และผู้บริหารในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเชิง ยุทธศาสตร์ 6) พัฒนาองค์กรวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม 7) พัฒนาระบบสรรหา และรักษาบุคลากรผู้มุ่งมั่น และมีสมรรถนะ และ 8) พัฒนาระบบค่าตอบแทนเชิงยุทธศาสตร์ จากการศึกษานี้ได้ข้อเสนอแนะที่ควรนำไปใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกลยุทธ์ การบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปวางแผนปฏิบัติการสำหรับการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา 2. สถานศึกษาที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็น เลิศควรให้ความสำคัญกับความต้องการของ ผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงการพัฒนาระบบการวางแผนการตลาดเพื่อสร้างการยอมรับต่อสาธารณชน และ 3. บุคลากรของสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการศึกษา และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ

พุทธิภา เหล็กคงสันเทียะ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา 2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา 3) เพื่อประเมินรูปแบบการบริหารสู่ความเป็น เลศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 31 มี 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัด การศึกษา 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระดับการบริหารสู่ความเป็น เลิศของสถานศึกษา โดยภาพรวมและราย

ข้อ อยู่ในระดับมาก 2. รูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัดการ 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม 3. ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

มังโสด หมะเต๊ะ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 การศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และ 2) สร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพ การศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างทีมงาน ด้านการประเมินผลตนเอง ด้านมุ่งเน้นนักเรียนผู้ปกครองและชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี มีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 715.24 ค่า df เท่ากับ 258 ค่า x2 /df เท่ากับ 2.77 ค่า GF เท่ากับ 0.96 ค่า CIF เท่ากับ 0.99 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.048 และ ค่า RMR เท่ากับ 0.021 รูปแบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศควร เป็นดังนี้ 1) การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ 2) มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชนให้หลากหลาย 3) การใช้หลักธรรมาภิบาล 4) การสร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงาน 5) การประเมินผลสัมฤทธิ์กระบวนการจัดการเรียนการสอน 6) การจัดความรู้ คู่คุณธรรม และทักษะชีวิตนักเรียน และ 7) การนำเทคโนโลยีให้ความรู้บริการชุมชน ทั้งนี้ยังมีข้อเสนอแนะให้โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการประเมินตนเอง ด้านการสร้างทีมงาน ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี และด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมไปถึงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรจัดอบรม และพัฒนาภาวะผู้นำให้ผู้บริหารโรงเรียน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อสู่ความเป็นเลิศ รวมไปถึงควรติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ

พระมหาพีระพล ฐานจาโร (นาคะจักรวาล) (2563) ได้ศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับคนพิการในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ คนพิการในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ (2) เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับคนพิการในโรงเรียน การศึกษาพิเศษ (3) ประเมินและรับรองรูปแบบการ

บริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับคนพิการในโรงเรียน การศึกษาพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับคนพิการในโรงเรียน การศึกษาพิเศษ มี 14 องค์ประกอบ 105 ตัวแปร ส่วนผลการสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับคนพิการในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) การกำหนดแผนเชิงกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์แผนเชิงกลยุทธ์ (3) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (4) การควบคุมตามแผนกลยุทธ์ และ (5) การประเมินแผนกลยุทธ์ และผลการประเมินและรับรองรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ในด้านความ ถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ มีผลการประเมินรูปแบบ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมาก

**2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ**

มูเกรกกอรี่ (Moo Gregory, 2012, p 4169-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กรเพื่อการนำเสนอเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของ โรงเรียน K-12 สำหรับนักการศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผน กับการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง 2 วิธีคือ ยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่ เน้นระบบย่อยโรงเรียนเพื่อสร้างรูปแบบสถานโครงสร้างและกระบวนการมีส่วนร่วม และการแก้ไข ปัญหาเชิงกลยุทธ์

เดนนิส แพทริก แม็คคาร์ธี (Dennis Patrick McCarthy, 2012, p 617) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนมิชิแกนและศึกษาผลงานการงวางแผนกลยุทธ์ที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ” ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนมากใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้ว 4-5 ปี เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ลักษณะของกลยุทธ์มีองค์ประกอบดังนี้การวินิจฉัยพันธกิจ การวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผล การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์ วัฒนธรรม การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอกับการวางแผนกลยุทธ์ไป ใช้และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาด ฐานะการเงิน และคุณภาพแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชนกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์และปัญหา สำคัญที่พบ คือ การไม่มีเวลาพอในการทำแผนกลยุทธ์

มาร์ค ดีบาลด์วิน (Mark D. Baldwin, 2014, p 224-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ สนับสนุนและยับยั้งการวางรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในโรงเรียน” ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัย สนับสนุนการวางรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์มาใช้คือ ความเป็นวิชาชีพของบุคลากร ความสามัคคี ของบุคลากร ภาวะผู้นำของครูใหญ่ เปิดเผยถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร การสื่อสาร อย่างมีประสิทธิภาพ และการสนับสนุนจากท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ยับยั้งการนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ ได้แก่ การขาดปัจจัยส่งเสริมข้อ

ใดข้อหนึ่งข้างต้น ความไม่เข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการจัดสรรเวลาให้กับการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่พียงพอ

พอล อี เดททท์มาน (Paul E. Dettmann,2014.) ได้ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้ของผู้บริหารการศึกษา คณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สนับสนุนที่มีต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในมหาวิทยาลัยวิลคอลซิลสก็อต ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มผู้บริหารการศึกษามีมุมมองเชิงบวกต่อการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพ แห่งชาติไปใช้มากกว่าอีก 2 กลุ่ม และผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า มุมมองในเชิงบวกของการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้มีดังนี้ 1) เป็นศูนย์กลางของความเป็นเลิศ 2) เป็นความ ภาคภูมิใจของสมาชิกที่ร่วมดำเนินการ 3) มีภาพลักษณ์ในเชิงบวก 4) เป็นเส้นทางไปสู่การพัฒนา อย่างต่อเนื่อง และ 5) มีการสื่อสารกัน มากขึ้นมุมมองในเชิงลบของการนำเครื่องมือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้มีดังนี้ 1) มีค่าใช้จ่ายในการสร้างโอกาสนี้สูง 2) ต้องมีการเรียนและฝึกอบรม 3) ต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ 4) ภาระงานเพิ่มมากขึ้น 5) ความไม่เชื่อมโยงกนัระหฎ งรางวัล และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 6) มีขอบเขตการทำงานกว้างมาก 7) ความคาดหวังเชิงคุณภาพเพิ่ม มากขึ้น 8) การตัดสินใจทำปราศจากการติดตามรูปแบบของเครื่องมือ MBNQA และ 9)ลูกจ้างยัง ไม่ให้การยอมรับอย่างเพียงพอ

บีลล์ (John Beall,2017) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชน การสรรหาครู ค่าตอบแทนครู การพัฒนาครูและระยะเวลาการอยู่ในองค์กรของครูของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย หากการลงทุนในด้านการศึกษาไม่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว โรงเรียนคงจะประสบกับปัญหาหรือความ ยากลำบากในการแข่งขันเพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถมาทำงานในโรงเรียน การศึกษานี้นำเสนอ หัวข้อเกี่ยวกับการสรรหาครูค่าตอบแทนครูการพัฒนาครูและระยะเวลาในการอยู่ปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ในอีก 10 ปีข้างหน้า จะมีความต้องการครูเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะครูสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ 2) โครงสร้างระบบบริหารค่าตอบแทน มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูน้อยกว่าการน าค่าตอบแทนที่โรงเรียนอื่นเสนอมาเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนที่ครูได้รับในปัจจุบัน 3) คณะกรรมการโรงเรียนควรจะบริหารระบบค่าตอบแทนให้บรรลุ พันธกิจและปรัชญาโรงเรียน 4) ในการบริหารระบบค่าตอบแทนต่าง ๆ ควรจะนำเรื่องของหมวดวิชา ต่าง ๆ ของโรงเรียนเข้าไปพิจารณาด้วย 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางในการพิจารณาระบบเงินเดือน โดยยึดประสบการณ์การทำงานเป็นหลัก แนวทางที่พิจารณาจากผลการทำงาน ไม่มีเกณฑ์ที่กำหนด แน่นอน และ 6) โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายด้านค่าตอบแทนที่ชัดเจนจะต้องสร้างความเข้าใจในกลุ่มครู เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ยุติธรรมในการพิจารณาขั้นเงินเดือน

แฮเรย์ (Neil Harray,2017) ได้ศึกษารูปแบบเรื่องความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ในโรงเรียนมัธยมของประเทศนิวซีแลนด์ 3 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเรื่องทรัพยากรที่ไม่ดีนัก และพบว่าอาจารย์ใหญ่เป็นบุคคลสำคัญในการนำและ ประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียน นอกจากนี้พบว่ามีความยากลำบาก ในการวางแผนระยะมากกว่า 3 ปี ให้มีความแน่นอน ซึ่งทางกระทรวงศึกษาได้พยายาม สร้างกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้มีความเป็นจริง นำไปใช้ได้และมีความหมายกับโรงเรียน ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้คือ การพัฒนาผู้นำของโรงเรียนให้มีการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อเอื้อกับการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

## 2.6 สรุป

จากการศึกษาทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว พบว่า รูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลนั้น ต้องมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็น ระบบตลอดจนการนำเอาเทคนิคใหม่มาใช้โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร อย่างมี เป้าหมายและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่ององค์กรจนประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์ให้ ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่จะต้องมีความสามารถทำให้องค์การของตนนั้นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สู่ความเปลี่ยนแปลงไป และต่อสู้แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ผู้บริหาร จะต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ มีการปรับกลยุทธ์ในการบริหาร มีความสามารถในการวิเคราะห์ สถานการณ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและเป็นระบบ รู้จักนำความรู้ทักษะ และประสบการณ์ใน การบริหารทุกด้านมาเป็นแนวทางในการสร้างวิธีการทำงานหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เพื่อการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร และกำหนดกลยุทธ์ ขององค์กรให้บุคลากรนำไปปฏิบัติแล้วทำการประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และ กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จากแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ เซอร์โต และปีเตอร์(Certo and Peter, 2011, p 25) วิลเลน และฮักเกอร์(Wheelen and Hunger, 2012 หน้า 3) พิบูล ทีปะปาล, สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์,สมบัติ ธำรงธัญวงค์,ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา,Micheal, E.Porter , Thompson and Strickland ,Wheelen and Hunger ,รัชต์วรรณ กาญจน์ปัญญาคม,,สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นตัวแปรของรูปแบบในการบริหารงาน โดยยึดความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลและสภาพการณ์ในปัจจุบัน ที่ให้โรงเรียนได้ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพสามารถพึ่งตนเองได้ ซึ่งในโลกปัจจุบันต่างก็เต็มไปด้วยการแข่งขัน

กันทางการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษาต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นกลไกสำคัญที่จะนำความสำเร็จและเสริมสร้างคุณภาพทางการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการ บริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์และเป็นต้นแบบสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่ผู้เรียน

# บทที่ 3
# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำ**ตำบล** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยผสมผสาน **(**Mixed Methods Research**)** โดยขั้นตอนแรกเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และขั้นตอนสุดท้ายเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกเป็นสองส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง : ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และส่วนที่สอง : ระเบียบวิธีวิจัยและสรุปย่อ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปร**

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยอะไรบ้าง ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยใน การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.3 สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า 222) ซึ่ง เป็นผู้บริหารระดับนโยบายและนักวิชาการชำนาญการพิเศษที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารการ

จัดการศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview )เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับรูปแบบการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล แล้วสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศจากการ สัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

1.4 นำข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์และข้อสรุปจากการศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ได้มาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์เนื้อหาและประเด็นสัมภาษณ์ที่มีความคิดเห็นตรงกันผนวกรวมตัวแปรขององค์ประกอบมาสังเคราะห์ (Content synthesis) เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire)

**ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์องค์ประกอบ**

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปรองค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถาม (Questionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาที่เรียกว่า IOC (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายชื่อภาคผนวก ค หน้า231) จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560, หน้า 95)

2.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 10 โรงเรียน(รายชื่อภาคผนวก ง หน้า247) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 30 คน แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่า สัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha coefficient) ของครอนบาค ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาค (Cronbach, อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560, หน้า 419) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.986 และค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามเป็นรายข้อ (Item analysis) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับ คะแนนรวม

(Item-total correlation) ซึ่งข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ ซึ่งผลการหาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถามมีค่าระหว่าง 0.277-0.833 (ภาคผนวก จ หน้า 249)

2.4 นำแบบสอบถามที่จัดทำสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลกับหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) คือ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ปีการศึกษา 2565 ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 368 โรงเรียน แบ่งเขตตามภูมิภาค ได้แก่

1.1 ภาคเหนือ จำนวน 80 โรงเรียน
1.2 ภาคใต้ จำนวน 56 โรงเรียน
1.3 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 โรงเรียน
1.4 ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 96 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,104 คน และ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 1,104 ฉบับ (ได้กลุ่มตัวอย่าง 1,104 คน)

2.5 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลฉบับสมบูรณ์แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรว่าตัวแปรนั้นอยู่กลุ่มหรือองค์ประกอบใดและตัวแปรนั้นมี ความสัมพันธ์กันในระหว่างกลุ่ม แล้วตั้งชื่อองค์ประกอบให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวแปร เพื่อได้องค์ประกอบและร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยใน สร้างรูปแบบบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งได้รวบรวมและคัดเลือกตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

**ขั้นตอนที่ 3 ประเมินและรับรอง**

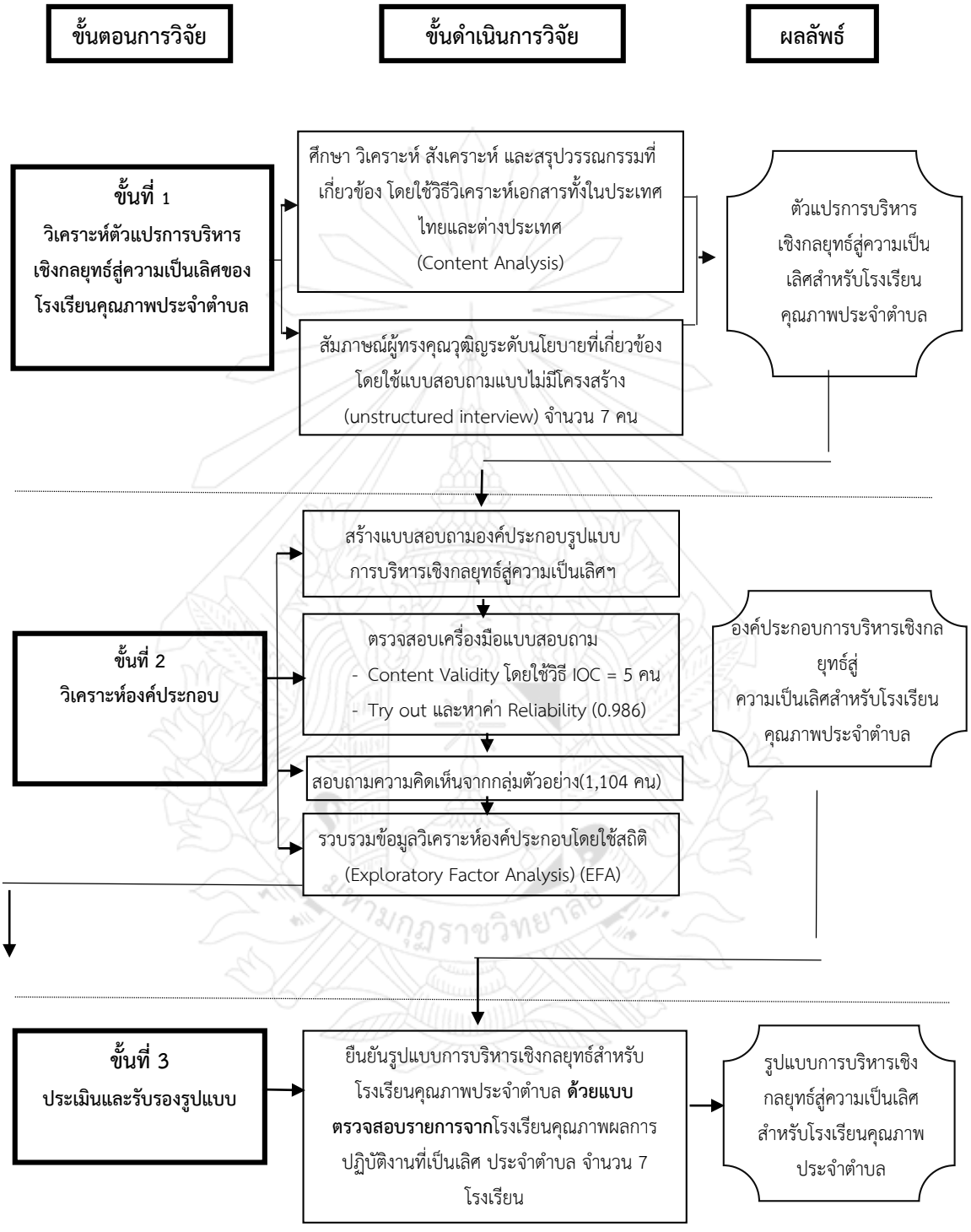
การดำเนินการวิจัยในขั้นที่ 3 นี้เพื่อเป็นแนวทางให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 ของการวิจัยที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนคุณภาพประจำ**ตำบล** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มาตรวจสอบและเพิ่มความเชื่อถือในการสร้างรูปแบบที่เหมาะสม นำองค์ประกอบรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มายืนยันด้วยวิธีการตรวจสอบรายการ(Checklist)จากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 7 โรงเรียน (ภาคผนวก ฌ หน้า 281) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติจบการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป ทางด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน ไม่น้อยกว่า 5 ปี (รายชื่อและหนังสือขอความ

อนุเคราะห์ ภาคผนวก จ หน้า 274) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาประเด็นความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการนำไปใช้ประโยชน์ โดยแบบประเมินมีโครงสร้างที่ให้เลือก พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมต่อไป

ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ นำเสนอคณะกรรมการควบคุมดุษฎีนิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้นสรุปได้ ดังภาพที่ 3.1

**ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย**

ในการแบ่งการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ดังนี้




**ภาพที่ 3.1** แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

## 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร**

การวิจัยครั้งนี้ ประชากร ประกอบด้วย โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 8,224 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา 7,079 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1,145 โรงเรียน ที่กระจายอยู่ทุกภาคของประเทศ ทั้งนี้เป็นโครงการสานต่อนโยบายของนายกรัฐมนตรี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ที่ผลักเป็นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ตามนโยบาย 1 ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ

**กลุ่มตัวอย่าง**

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ด้วยการเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นผู้บริหารระดับนโยบายและนักวิชาการชำนาญการพิเศษที่เกี่ยวข้องด้านการบริหารการจัดการศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview)จำนวน 7 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า222)

ขั้นตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สุ่มโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) จำนวน 368 โรงเรียน โดยมีวิธีการสุ่ม ดังนี้

2.1 แบ่งเขตตามภูมิภาค ได้แก่

| | | | |
|---|---|---|---|
| ภาคเหนือ | จำนวน | 80 | โรงเรียน |
| ภาคใต้ | จำนวน | 56 | โรงเรียน |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | จำนวน | 136 | โรงเรียน |
| ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก | จำนวน | 96 | โรงเรียน |

2.2 หลังจากแบ่งจำนวนโรงเรียนตามภูมิภาคแล้ว นำไปคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้สูตรของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ ดังนั้นผู้วิจัยเลือกศึกษาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 368 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน ๆ ละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,104 คน โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 3.1

**ตารางที่ 3.1 แสดงประชากร และกลุ่มตัวอย่าง**

| ภูมิภาค | จำนวนประชากร (โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) | ผู้ให้ข้อมูล | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | ผู้บริหารโรงเรียน (1คน) | ครูผู้รับผิดชอบ (1คน) | คณะกรรมการสถานศึกษา (1คน) | รวม |
| ภาคเหนือ | 1,789 | 80 | 80 | 80 | 80 | 240 |
| ภาคใต้ | 1,238 | 56 | 56 | 56 | 56 | 168 |
| ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 3,035 | 136 | 136 | 136 | 136 | 408 |
| ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก | 2,152 | 96 | 96 | 96 | 96 | 288 |
| **รวม** | **8,224** | **368** | **368** | **368** | **368** | **1104** |

***ที่มา:*** สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา,ข้อมูลสถานศึกษาโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล,สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2565.จากhttps://inno.obec.go.th/?p=172924

ขั้นตอนที่ 3 กลุ่มตัวอย่างในการประเมินและรับรองรูปแบบ ผู้วิจัยได้จากการสุ่มแบบเจาะจง(Purposive Sampling) จากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 7 โรงเรียน (ภาคผนวก ฌ หน้า 281) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติจบการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไปทางด้านการบริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารโรงเรียน ไม่น้อยกว่า 5 ปี (รายชื่อและหนังสือขอความอนุเคราะห์ภาคผนวก ฌ หน้า 282)

## 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

2.ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งได้สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้ตัวแปรที่ศึกษาประกอบไปด้วย

2.1 องค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบด้านที่ 1 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล หมายถึง กลยุทธ์และกระบวนการในการจัดการบุคลากรในโรงเรียนตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

องค์ประกอบด้านที่ 2 ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการวางแผน จัดหา รวบรวม จัดเก็บ รักษาและส่งต่อแพร่กระจายสารสนเทศไปยังผู้ใช้ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานและการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านที่ 3 ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง หมายถึง กระบวนการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียน ซึ่งถ้าหากโรงเรียนไม่สามารถกำหนดทิศทางหรือจุดหมายหรือรายละเอียดได้อย่างชัดเจน ก็จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย

องค์ประกอบด้านที่ 4 ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม หมายถึง เป็นกระบวนการใช้สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยมีการการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามประเมินผลและปรับปรุง แก้ไขพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการใช้อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้ให้ได้ยั่งยืน ยาวนานตลอดไป และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลบุคลากรรวมทั้งนักเรียนให้มากที่สุด

องค์ประกอบด้านที่ 5 ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการใช้กระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย

2.2 กระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การดำเนินการของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้เกิดคุณภาพซึ่งโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะต้องเป็นโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้สรุปผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบไปด้วย ประกอบด้วยตัวแปรที่ได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี ของรัชต์วรรณ กาญจน์ปัญญาคม,จรูญ วัฒนา,สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์,วิลเลน และฮักเกอร์ (Wheelen and Hunger),เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo S.C. and Peter J.P) ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้

2.2.1 ด้านคน หมายถึง การบริหารกำลังคน โดยคำนึงว่าจะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน การกำหนดแผนการบริหารบุคคลสอดคล้องกับบุคลากร การกำหนดอัตราของ บุคลากรสอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ของการจัดบุคลากรสอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากร จัดทำดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาบุคลากร แบ่งได้ดังนี้

2.2.1.1 ผู้นำ/ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารงานสถานศึกษา โดยผู้บริหารจำต้องมีภาวะผู้นำทางความคิด ผู้นำค่านิยมด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี มุ่งเน้นคุณภาพ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ มีความรับผิดชอบงานคุณภาพการศึกษามีการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถกำหนดนโยบาย และผลักดันนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้ สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนผู้ปกครองและทุกภาคส่วน ส่งเสริมบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้โรงเรียนมีคุณภาพมุ่งสู่ความเป็นเลิศและสามารถบริหารจัดการ และพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างยั่งยืน

2.2.1.2 ครู/บุคลากรในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนาครู/บุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีความพร้อม การมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้คือ 1) ครูครบ ชั้นเรียน ตรงสาขาวิชา มีบุคลากรฝ่ายสนับสนุน และครูมีทักษะวิชาชีพ 2) หลักสูตรการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ 3) การจัดการชั้นเรียน 4) ภาษาและการสื่อสาร (3 ภาษา) 5) การจัดระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียน โดยอาศัยครูมีศักยภาพในการแยกความสามารถของนักเรียนในชั้นได้เป็นรายบุคคล 6) การวิจัย และพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

7) การพัฒนาตนเองแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ 8) ครูสามารถใช้เทคโนโลยี ICT ในการจัดการเรียนการสอน และการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

2.2.2 ด้านการเงิน หมายถึง การบริหารเงิน โดยการจัดสรรเงินเพื่อให้ใช้จ่ายต้นทุนน้อยที่สุด และให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นจงควรบริหารงบประมาณ มีการวางแผนลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ ปรับลดปริมาณกิจกรรมโครงการที่ประเมินแล้วได้รับประสิทธิภาพไม่ถึงเป้าหมาย และมีประโยชน์น้อยต่อนักเรียน การสร้างเครือข่าย มีการรายงานผล รายรับ - รายจ่ายทุกสิ้นเดือนที่รวดเร็ว และทันเวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการติดต่อติดตามการชำระค่าธรรมเนียมการเรียน มีการลดค่าธรรมเนียมการเรียนที่เหมาะสมตามสถานการณ์

2.2.3 ด้านวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ หมายถึง การบริหารวัสดุในการดำเนินงาน ว่าจะทำอย่างไรให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสามารถดำเนินการจัดอุปกรณ์ที่อำนวยความสะดวกในการบริหาร โดยการพิจารณาได้ตั้งแต่อาคารที่ทำงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน รถยนต์ เครื่องมือสื่อสาร ตลอดถึงวัตถุดิบต่าง ๆ รวมไปถึงเครื่องจักรกลที่จำเป็น สิ่งเหล่านี้อาจพิจารณาได้ว่า วัฒนธรรมทางวัตถุที่มนุษย์มีการพัฒนาถ่ายทอดสืบต่อกันมา จัดได้ว่าเป็นเทคโนโลยีในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม ศักยภาพของเทคโนโลยีในสังคมโลก จะทำให้การบริหารงานในทุก ๆ สังคม มีประสิทธิภาพไม่แตกต่างกันมากนัก และหากมีการใช้เทคโนโลยีที่ถูกต้อง เทคโนโลยีจะเป็นตัวสร้างประสิทธิภาพ และช่วยลดระยะเวลาในการทำงานให้กับองค์การ

2.2.4 ด้านการจัดการ หมายถึง การมุ่งบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนบริหารงานการศึกษา การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การใช้เทคนิคเชิงบริหาร การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสะมะโนผู้เรียน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การดำเนินงานกิจการนักเรียน การส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุนชน องค์กรหน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา การรับนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียน และการให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และหน่วยงานอื่น

2.2.5 ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ จึงต้องมีการวางแผนด้านวิชาการ การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการจัดการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนนการสอน การวัดผล ประเมินผล

2.2.6 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีและสารสนเทศ ซึ่งบริหารจัดการสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตั้งแต่นักเรียนและผู้ปกครอง ครูและ

เจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร ใช้ในการทำงาน สื่อสารข้อมูลและผลลัพธ์ และบริหารผลการดำเนินการแบบออนไลน์ และบริการตนเอง ครอบคลุมระบบและกระบวนการทำงาน

2.2.7 ด้านเครือข่ายความร่วมมือของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การวางแผนด้านวิชาการ การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ และการจัดการให้ความสำคัญกับภาษาอังกฤษเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การแนะแนว การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายใน การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา การคัดเลือกหนังสือเรียนและสื่อการเรียนนการสอน การวัดผล ประเมินผล

2.3 ปัจจัยของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ศึกษาถึงตัวแปรที่เกี่ยวข้องโดยศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2564), กระทรวงศึกษาธิการ (2564), มีปัจจัยต่าง ๆ แบ่งได้ 2 ด้านใหญ่ ๆ ดังนี้

2.3.1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง การจัดความพร้อมในการให้บริการทางการศึกษา เกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ที่เหมาะสมต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลโดยมีการจัดโครงสร้างพื้นฐานของสถานศึกษา ประกอบด้วย

2.3.1.1 ทักษะวิชาการ หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้น เพื่อเพิ่มทักษะวิชาการ โดยโรงเรียนคุณภาพมีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการสอบถามความคิดเห็น ของนักเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน ในโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นวิธีการ Active Learning เพื่อพัฒนากระบวนการคิด การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงหรือสถานการณ์จำลองการจัดการเรียนการสอนเพื่อฝึกทักษะการคิดแบบมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน (Coding) เป็นต้น

2.3.1.2 ทักษะอาชีพ หมายถึง โรงเรียนจัดให้ผู้เรียนได้มีทักษะอาชีพ โดยมุ่งสร้างความรู้ความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิตให้กับผู้เรียนที่จะนำไปสู่ประกอบอาชีพและการมีงานทำได้ เช่น การมีห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

2.3.1.3 ทักษะชีวิต ศิลปะวัฒนธรรม คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนามุ่งมั่นในการใช้หลักธรรมาภิบาล รวมถึงการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรม และการเป็นพลเมืองที่ดี สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตสาธารณะ เช่น การมีสระว่ายน้ำ สนามกีฬา แหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น

2.3.1.4 ด้านภาษาต่างประเทศ หมายถึง การส่งเสริมภาษา และวัฒนธรรมต่างชาติหลากหลายชาติของโรงเรียน โดยพัฒนาทางภาษาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสารได้ เช่น การมีห้องเรียนภาษา ห้องปฏิบัติการด้านภาษา (Sound Lab) สื่อการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

2.3.1.5 ด้าน ICT หมายถึง การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนคุณภาพ โดยการส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ได้ ได้แก่ สื่อนวัตกรรม เทคโนโลยี โดยการจัดวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ด้าน ICT เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ ICT ในการเรียนรู้ และสร้างอาชีพ เช่น การจัดห้องคอมพิวเตอร์ การติดตั้ง WIFI เป็นต้น

2.3.1.6 ด้านสถานที่ หมายถึง ผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่น่าเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน โดยมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียน มีการจัดกายภาพโรงเรียนโดยปรับปรุงสภาพ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมีความมั่นคง สะอาดและปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

2.3.2 ด้านการส่งเสริมการศึกษา หมายถึง การส่งเสริมการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ที่มีให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในด้านใดด้านหนึ่ง มีดังนี้

2.3.2.1 การกำหนดทิศทางพัฒนาโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จเป้าหมาย มีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหาร ออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป โดยในแต่ละกลุ่มงานมีภาระงานจัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการนิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุงกระบวนการทำงานโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงาน (Approach) 2) มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Deployment) 3) มีการนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Learning) 4) ระบบหรือแนวทางที่วางไว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายของโรงเรียนและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

2.3.2.2 การพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารควรจัดสรรพัฒนาครูให้มีความชำนาญในการสอน มีความพร้อมในทุกด้าน ทั้งสมรรถนะ ศักยภาพ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม การบริหารจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน และคลังนวัตกรรมการเรียนการสอน มีการจัดระบบระเบียบบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สะอาด สะดวก และปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสาร ข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน และคุณภาพของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะทางวิชาชีพครูด้วยวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงาน การอบรม สัมมนา การพัฒนาตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ องค์ประกอบด้านสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่โรงเรียนได้จัดหามาเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ตาม เนื้อหาวิชาและเพียงพอสำหรับนักเรียน ในส่วนของครู สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.3.2.3 นักเรียนมีคุณภาพ หมายถึง โรงเรียนคุณภาพมีการพัฒนาให้นักเรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ ด้วยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น โดยส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ ดนตรีกีฬา ส่งเสริมภาษา และวัฒนธรรมต่างชาติหลากหลายชาติ หลายภาษา และโรงเรียนมีการกำหนดคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลในศตวรรษที่ 21 โดยการส่งเสริมความรู้พื้นฐาน เพื่อสร้างสมรรถนะเป็นเลิศ และเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้เยาวชนเติบโตเป็นพลเมืองดี นอกจากนั้นนักเรียนต้องมีทักษะที่สำคัญ ทั้งทักษะวิชาการ ทักษะอาชีพ ทักษะชีวิต ทักษะภาษา เทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

2.3.2.4 โรงเรียนมีการจัดการศึกษาได้รับความเชื่อมั่น หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ เป็นสถานศึกษาคุณธรรม มีความพร้อมในการพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความโปร่งใสในการดำเนินงานของสถานศึกษา งานอาชีพ และสุขภาพอนามัย ดังนั้นผู้บริหารควรมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับนักเรียน โดยดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล รวมไปถึงควรมีการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถยกระดับมาตรฐานให้เป็นแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และโรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและต้นสังกัด

2.3.2.5 การมีส่วนร่วม หมายถึง โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีการส่งเสริมสนับสนุนให้คนในชุมชน ทั้งเอกชน บ้าน/วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ โรงเรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน สนับสนุน ส่งเสริมงบประมาณ สถานที่ องค์ความรู้ แหล่งเรียนรู้ และบุคลากร มีการจัดภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อพัฒนาผู้เรียนและโรงเรียนให้

มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือต่อคุณภาพของโรงเรียน ครู และผู้บริหาร รวมทั้งเอกชน บ้าน วัด/ศาสนสถานอื่น ๆ รัฐ และโรงเรียน ให้การยอมรับโรงเรียนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาส่งเสริมโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพ

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีรายละเอียด ดังนี้

3.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)

3.3.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)

3.3.3 แบบประเมินและรับรองรูปแบบ (check list)

**3.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview)** เพื่อสัมภาษณ์แนวความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า222) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล นำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยของขั้นตอนนี้คือวิธีสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

**3.3.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)** เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งแบบสอบถามในครั้งนี้ใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ(rating scale) ตามแบบของ ไลเคอร์ท (Likert, 1987, pp. 27-35), อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560, หน้า 75) โดยผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน (รายชื่อภาคผนวก ค หน้า231) ตรวจสอบด้วยเทคนิค IOC (Index of Items Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นเป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัดได้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2560, หน้า 95) ปรับปรุง แก้ไข สำนวนภาษาที่ใช้ ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดประสงค์และนิยามตัวแปร

ทดลองใช้ (Try out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ จำนวน 10 โรงเรียน(รายชื่อภาคผนวก ง หน้า247) คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

หาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด นำมาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า($\alpha$-coefficient)ตามวิธีการของครอนบาค(Cronbach) ปรากฏค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.986

ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้สอบถามกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ต่อไป แบบสอบถามนี้มีข้อคำถามตัวแปร จำนวน 94 ข้อคำถาม

**3.3.3 แบบประเมินและรับรองรูปแบบ (check list)** แบบประเมินเป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน *7* โรงเรียน (ภาคผนวก ฌ หน้า 281) ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองในประเด็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์เพื่อนำมาสรุป ปรับปรุงเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ เหมาะสมมากยิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการตรวจสอบรายการของความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

ตอนที่ 2 เป็นข้อเสนอแนะและการวิจารณ์รูปแบบที่ได้ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

การวิเคราะห์ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยได้สรุปข้อคิดเห็น ข้อวิจารณ์ และข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาปรับปรุงองค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

## 3.5 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ เพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยข้องเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดำเนินการดังนี้ วิเคราะห์เอกสาร (content analysis) จากตำรา เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) ให้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เพื่อสัมภาษณ์แนวความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า222) เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล นำมาสรุปรวมกับผลสรุปของหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ตัวแปรของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**ขั้นตอนที่ 2** แบบสอบถาม (Questionnaire) ได้จัดสร้างและพัฒนาแบบสอบถามชนิดจัดอันดับ 5 ระดับ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ และรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร (content analysis) การสังเคราะห์องค์ความรู้ (content synthesis) ประมวลผลทุกส่วนนำมาสร้างแบบสอบถามภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจสอบ

ด้วยเทคนิค IOC (Index of item objective congruence) โดยพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมของ ข้อคำถามรายข้อกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่กำหนด ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักการการหาค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการ (Index of item-objective congruence : IOC) มีรายละเอียด ดังนี้

1) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาเกี่ยวการใช้ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจ IOC ไปให้กับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

2) เกณฑ์การพิจารณา คือ 1) ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ 2) ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และ 3) ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามเชิงปฏิบัติการหรือไม่ ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรงที่ใช้ได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 มีค่าความเที่ยงตรงที่ยังใช้ไม่ได้ ยังต้องปรับปรุงแก้ไขภาษารวมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขในด้านสำนวนภาษาของข้อคำถาม หลังจาก นั้นนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้

2.3 ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือการวิจัย ผู้วิจัยนำไปทดลองกับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ โรงเรียนละ 3 คน รวม 10 โรงเรียน โดยกระจายให้ครบทั้งโรงเรียนระดับประถมศึกษา และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โดยแบ่งเป็นระดับละ 15 ฉบับ คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ

2.4 หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของเครื่องมือวิจัย โดยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทั้งหมด นำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ($\alpha$-coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1974, อ้างใน พรรณี ลีกิจวัฒนะ. 2555, น. 204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.986

2.5 ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ นำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศต่อไป

## 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดย ผ่านที่ปรึกษาและประธานคณะกรรมการหลักสูตร ในการทำหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง (Try out) เพื่อแจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์ และขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลในการวิจัย

3. ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 1,104 ฉบับและทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อแจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์ และขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลในการวิจัย ผู้วิจัยจัดส่งและรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่สามารถดำเนินการได้ แต่สำหรับโรงเรียนที่ติดขัดด้วยข้อจำกัดด้านความพร้อมและเวลาของผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนแบบสอบถามแบบออนไลน์โดยตรงด้วยตนเอง จำนวน 1,104 ฉบับ

4. การเก็บข้อมูลประเมินและรับรองรูปแบบ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โดยวิธีการตรวจสอบรายการ (check list) จากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน *7* โรงเรียน (ภาคผนวก ฌ หน้า 281) จำนวน 7 โรงเรียน โดยผู้วิจัยดำเนินการด้วยตนเอง

## 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปอย่างถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนและนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป คือ โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เนื้อหา จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง โดยวิธี (Content analysis) โดยนำข้อมูลมา สรุปเป็นตัวแปรที่ศึกษา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์ในขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ใช้สถิติพื้นฐานทั่วไป ได้แก่ ความถี่ (Frequency) และค่า ร้อยละ (Percentage)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในขั้นตอนที่ 2 ใช้สถิติ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักการบริหารสู่ความเป็นเลิศในระดับน้อยที่สุด

3.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และนำองค์ประกอบที่มีค่าไอเกน (Eigen Value) เกิน 1 ไปใช้หมุนแกนแบบออโธกอนอล (Othogonal) ด้วยวิธีอีควอลแมกซ์ (Equamax) เพื่อหาองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกคำถาม (ตัวแปร) ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบต้องมี 3 ตัวแปรขึ้นไป

3.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation co-efficiency) ใช้วิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ของข้อมูลเบื้องต้นก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีการแวริแมกซ์ (Varimax rotation) เพื่อจัดกลุ่มตัวแปรซึ่งถือเกณฑ์การเลือกตัวแปรที่เข้าอยู่ในองค์ประกอบตัวใดตัวหนึ่ง โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen value) ที่มากกว่า 1 และถือเอาค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบนั้นมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป ซึ่งเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติโดยมีตัวแปรแต่ละองค์ประกอบตั้งแต่3 ตัวแปรขึ้นไปตามเกณฑ์ของไคเซอร์(Kaiser) (Hair และคณะ อ้างถึงใน, สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2557, หน้า 97)

4. การวิเคราะห์เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบที่เหมาะสมในขั้นที่ 3 ผู้วิจัยได้สร้างแบบประเมินขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยใช้การวิเคราะห์แบบการตรวจสอบรายการ (Check list) มีประเด็นในการประเมินใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ความถูกต้อง (Accuracy Standards)

2) ความเหมาะสม (Propriety Standards)

3) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards)

4) ความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) โดยการวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

## 3.8 สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1)เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน2) เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) วิเคราะห์ตัวแปรการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล 2) วิเคราะห์องค์ประกอบ 3) เพื่อประเมินและรับรอง**รูปแบบ**ที่เหมาะสม เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ทั้งเชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ ประชากร คือ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนทั่วประเทศ ในปีการศึกษา 2565 จำนวน 8,224 โรงเรียน แบ่งเป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา 7,079 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา จำนวน 1,145 โรงเรียน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Simple Random Sampling จากนั้นมีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage random sampling) นำไปคำนวณหากลุ่มตัวอย่างโดยการใช้สูตรของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 368 โรงเรียน โดยมีวิธีการสุ่มแบ่งเขตตามภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 80 โรงเรียน ภาคใต้ จำนวน 56 โรงเรียน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 136 โรงเรียน และภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 96 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้เป็นบุคลากรในโรงเรียน ๆ ละ 3 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 1 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 1,104 คน เครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่ เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของพิบูล ทีปะปาล (2555) สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2556) สมบัติ ธำรงธัญวงค์ (2557) ไพโรจน์ ปิยวงษ์วัฒนา (2560) นโยบายและยุทธศาสตร์

การบริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลและ Dress & Other (2007), Micheal, E.Porter (2010), Henry Mingzberg (1994), Glueck & Lawrence (1984),Dess & Alex (1993), Higgins & Vincze (1993), Bateman & Snell (1999), Pearce & Robinson, Duane & Robert, David Fred (2007), Thompson & Strickland(2013) ผนวกรวมกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ จากการสังเคราะห์ความหมายของการการบริหารสู่ความเป็นเลิศของนักวิชาการต่างๆ ประกอบด้วย รัชต์วรรณ กาญจปัญญาคม (2556) จรูญ วัฒนา (2553) สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2551) วิลเลนและฮักเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2012) และ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo S.C. and Peter J.P., 2011) และสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน (รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า222) จากการสัมภาษณ์แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ(Check list)เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอ ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) วิเคราะห์สถิติโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปด้วยสถิติชั้นสูง สำหรับข้อเสนอแนะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์แล้วสรุปเป็นตัวแปร แล้วประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ด้วยแบบประเมินแบบแบบตรวจสอบรายการ(Check list) จากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 7 โรงเรียน (ภาคผนวก ฌ หน้า 281) ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

# บทที่ 4
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์ จำแนกออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

4.1.1 การวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.1.2 การวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

4.1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

4.2 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

4.2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติมซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

## 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

ผู้วิจัยวิเคราะห์เอกสารและบทความงานวิจัยที่เกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎี การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นเพื่อพัฒนาเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ครั้งนี้เพื่อศึกษาตัวแปรและสร้างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเอกสาร ตำรา งานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้วยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) โดยบูรณาการแนวความคิด ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน แบ่งการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1.1 วิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้ยึดตามแนวความคิดของทั้งนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ที่ประกอบไปด้วย Henry, Glueck & Lawrence, Certo & Peter, Dess & Alex, Higgins & Vincze, Bateman & Snell, Pearce & Robinson, Duane & Robert, David Fred, Robbins & Coulter, Fred, Wheelen & Hunger, Thompson & Strickland, Dress & Other, Tompson & John, Michel Robert, Pitts & Lel, พิบูล ทีปะปาล, สมบัติ ธำรงธัญวงค์, ไพโรจน์ ปิยะวงษ์, พระครูศรีรัตนา, กองวิจัยและพัฒนา, ธนชัย ยมจินดา, ธารา อักษรชื่น, พระมหาศิริชัย, คลังข้อมูล, สมชาย ภคภาสน์ และสาคร สุขศรีวงศ์ สามารถสรุปสาระสำคัญดังตารางที่ 4.1- 4.2

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการต่างประเทศ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ | Henry | Glueck&Lawrence | Certo & Peter | Dess&Alex | Higgins&Vincze | Bateman&Snell | Pearce&Robinson | Duane&Robert | David Fred | Robbins&Coulter | Fred | Wheelen&Hunger | Thompson&Strickland | Dress and Other | Tompson&John | Michel Robert | Pitts and Lel |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | มีแผนทิศทาง/วิสัยทัศน์/พันธกิจแนวทาง/กระบวนการ/ขั้นตอนดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 2 | มีแบบแผนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 3 | ฐานะ/ตำแหน่งของกิจการและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน | √ | | | √ | | | | √ | | | | | | | | √ | √ |
| 4 | วิธีการดำเนินงานก่อนนำไปใช้ในการทำงานในองค์กร | √ | | √ | √ | | | | | √ | √ | | | | √ | √ | √ | √ |
| 5 | กลวิธี/กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน | √ | | | | | | | | √ | | | | | | | √ | √ |
| 6 | ดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ | | | √ | | √ | √ | | | √ | √ | | √ | | √ | | √ | √ |
| 7 | มีคุณค่า คุณภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จ | | | | √ | | | √ | | √ | | | | | | | √ | √ |
| 8 | กำหนดนโยบายขององค์กร ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และผู้ถือหุ้น | | | √ | | √ | | | | √ | | | | | | | √ | |
| 9 | ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปรับตัว/เปลี่ยนแปลงได้ | | | √ | | | √ | | | √ | | | | | | √ | √ | √ |

**ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการต่างประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ | Henry | Glueck&Lawrence | Certo & Peter | Dess&Alex | Higgins&Vincze | Bateman&Snell | Pearce&Robinson | Duane&Robert | David Fred | Robbins&Coulter | Fred | Wheelen&Hunger | Thompson&Strickland | Dress and Other | Tompson&John | Michel Robert | Pitts and Lel |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | การบูรณาการ ประสานงานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก | | | | | | | | √ | √ | | | | | | | √ | √ |
| 11 | การวิเคราะห์/กำหนดกลยุทธ์ทางเลือก/ประเมินการดำเนินงาน/การประเมินผลกลยุทธ์/SWOT | | | √ | | | | | | √ | | √ | √ | | √ | √ | √ | |
| 12 | การจัดองค์การ/การจัดการ/การนำ/การประเมินผล/การตัดสินใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์ | | | √ | | | | | | √ | √ | | √ | | | √ | √ | |
| 13 | การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ปรับปรุงแผนการพัฒนากลยุทธ์ | | | √ | | | | | | √ | √ | | √ | | √ | √ | √ | √ |
| 14 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีอำนาจจัดการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน | | | | | | | | | √ | | | | | √ | √ | √ | |
| 15 | การจัดเตรียมงบประมาณ/การจัดสรรทรัพยากร | | | | | | | | | √ | | | √ | | | | √ | |
| 16 | การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล | | | | | | | | | √ | | | | | | | √ | |

**ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการในประเทศ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ | พิบูล ทีปะปาล | สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ | ไพโรจน์ ปิยะจันทร์ | นภดล ร่อแก้ว | ธนชัย ยมจินดา | ธารา อัครธรรมกุล | พระมหาศิริชัย | คณิง ขัดเงางาม | สมนึก ภัทรกิจบวร | สาคร สุขศรีวงศ์ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | การกำหนดทิศทาง/บทบาท/จุดมุ่งหมาย/โครงสร้างพื้นฐาน/วิสัยทัศน์/พันธกิจ หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 2 | การงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 3 | การวิเคราะห์กลยุทธ์และประเมินผลปัจจัยต่าง ๆ | √ | | | √ | √ | √ | | √ | √ | √ |
| 4 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์หรือเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 5 | การจัดทำแผนงานดำเนินงาน/กระบวนการทำงานที่เหมาะสม | √ | | √ | √ | √ | √ | | √ | √ | √ |
| 6 | การวางแผนกิจกรรมสิ่งที่จะนำไปปฏิบัติในอนาคต | √ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ |
| 7 | การวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม | | √ | | √ | | | | √ | √ | |
| 8 | องค์กรมีความพร้อมและมีสมรรถนะต่อการปรับตัว/เปลี่ยนแปลง | | √ | | √ | | √ | √ | √ | √ | √ |
| 9 | การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบและศักยภาพในการแข่งขัน | | | √ | √ | √ | | | | √ | √ |
| 10 | บริหารการมีส่วนร่วม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน | √ | | √ | √ | √ | √ | | | | |
| 11 | การเลือกและคิดระบบที่จะนำไปใช้พัฒนาในปัจจัยสำคัญต่าง ๆ | √ | | √ | √ | √ | | | | √ | |

**ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (นักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ | พิบูล ทีปะปาล | สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ | ไพโรจน์ ปิยะวงษ์ | กองวัฒนธรรมองค์กร | ธนชัย ยมจินดา | ธารา อัครศรีชัน | พระมหาศิริชัย | คลังข้อมูล | สมชาย ภคภาสน์ | สาคร สุขศรีวงศ์ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12 | วิเคราะห์เพื่อให้ทำแผนแม่บท/การพัฒนาระบบขององค์การ | | | √ | √ | | | | √ | √ | √ |
| 13 | ผู้บริหารมีการควบคุมกลยุทธ์ และบังคับบัญชาการทำงานได้ | | | | √ | | √ | √ | √ | √ | |
| 14 | ช่วยให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ | | | | √ | √ | | | | √ | |
| 15 | ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล | √ | | √ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ |
| 16 | มีความเป็นตัวเองจึงเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้มากขึ้น | | | | | | | | √ | | |
| 17 | มีการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน | | | | | | | | √ | √ | |
| 18 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน | | | | √ | | | | √ | | √ |
| 19 | ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธา และสะท้อนถึงความเป็นเลิศ | | | √ | √ | | | | | √ | |
| 20 | ผสมผสานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | | | | √ | | | | | | |
| 21 | สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม | | | | √ | | | | | √ | |

4.1.2 ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน)สู่ความเป็นเลิศ ซึ่งได้ยึดตามแนวความคิดของทั้งนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ที่ประกอบไปด้วย Dress & Millor, Henry, Bateman & Snell, David Rred, Robbins & Coulter, Thompson & Stric, Baldrige National, Wheelen & Hunger, Keller, Michel Robert, ธนชัย ยมจินดา, สมชาย ภคภาสน์, โชติ บดีรัฐ, กองวิจัยฯ, ฐาปนา ฉิ่นไพศาล, ระบบ3คลังข้อมูลฯ, คณะกรรมการฯ, ปรีชา ดาวเรือง, อร่าม วัฒนะ และวิสาร ปัญญชุณห์ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังตารางที่ 4.3

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนชัย ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ฉิ่นไพศาล | ระบบ3คลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัฒนะ | วิสาร ปัญญ์ณห์ |
| 1 | กำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางกลยุทธ์ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | √ | √ | √ | √ | √ | √ | | √ | √ | |
| 2 | วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) | √ | | √ | | | | | √ | | | √ | √ | | √ | | √ | | √ | | √ |
| 3 | การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์ | | | | | | √ | | | | | √ | √ | | √ | | | √ | √ | √ | |
| 4 | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ | √ | | | √ | | √ | | √ | | | | √ | | √ | √ | | √ | √ | √ | √ |
| 5 | การควบคุมเชิงกลยุทธ์ | √ | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | | √ |
| 6 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ บริหารงานมืออาชีพ | √ | | | | | | | | | | | | √ | | | | | √ | √ | √ |
| 7 | ทักษะ/พฤติกรรมการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน | | √ | √ | | | | | | | √ | | | | √ | | | | √ | √ | √ |
| 8 | กำหนดวิธีการ/กระบวนการดำเนินงาน | | √ | √ | | | | √ | | | √ | √ | √ | | √ | | | | √ | √ | √ |
| 9 | ยุทธวิธีการแข่งขัน | | √ | | | | | | | | | √ | | | | | | | | | √ |

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนชัย ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ณีนไพศาล | ระบบคลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัชนะ | วิสาร ปัถญชนท์ |
| 10 | การจัดองค์กร/บริหารโรงเรียนเป็นเลิศ | | | | | √ | | | | | | | | | | | √ | √ | √ | √ | √ |
| 11 | การนำองค์กร/นำสู่ความเปลี่ยนแปลง | | | | | √ | | √ | | | √ | | | | √ | | | | √ | √ | √ |
| 12 | การควบคุม | | | √ | | √ | √ | | √ | | √ | | | | √ | √ | | | √ | | √ |
| 13 | การประเมินผล/การใช้กลยุทธ์ | | | | √ | | √ | | √ | | √ | √ | | | √ | √ | | | √ | | √ |
| 14 | การมุ่งเน้น(ลูกค้า)ผู้เรียนเป็นสำคัญ | | | | | | | √ | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 15 | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | | | | | | | √ | | | √ | | | | | | | | √ | | √ |
| 16 | การบริหารทรัพยากรบุคคล/การมอบหมายงาน | | | | | | | √ | | √ | √ | | | | | | | √ | √ | √ | √ |
| 17 | สิ่งอำนวยความสะดวก (จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ), การให้ความรู้ด้านสารสนเทศ | | | | | | | | | √ | | | | √ | | | | | √ | √ | √ |

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนชัย ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ณีนไพศาล | ระบบคลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัชนะ | วิสาร ปัถญชนท์ |
| 18 | ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ | | | | | | | | | √ | | | | | | | | | √ | √ | √ |
| 19 | กำหนดโครงสร้างกลยุทธ์/องค์การ | | | | | | | | | √ | √ | | | | | | | | √ | | √ |
| 20 | มีส่วนร่วมในการบริหารงาน/ดำเนินงานเป็นทีม | | | | | | | | | | | | | √ | | | | | √ | √ | √ |
| 21 | การจัดทำระบบงบประมาณ | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ | | | √ |
| 22 | กำหนดทางเลือกใหม่สู่การวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน | | | | | | | | | | | | | | | | √ | | | | |
| 23 | การบริหารวิชาการ/จัดการเรียนการสอน | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | | √ | √ |
| 24 | นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน/การเรียนการสอน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 25 | เตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในอนาคต | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนชัย ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ลิ่นไพศาล | ระบบคลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัชนะ | วิสาร ปัถญชนท์ |
| 26 | การจัดระบบการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 27 | การดำเนินการด้านสวัสดิการแก่บุคลากร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 28 | การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 29 | การจัดให้มีการประเมินความสุขของบุคลากรที่มีต่อองค์กร | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 30 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | |

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนัชย์ ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ฉิ่นไพศาล | ระบบคลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัชนะ | วิสาร ปัถญชนท์ |
| 31 | สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนผู้ปกครองและทุกภาคส่วน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 32 | คุณภาพครูของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 33 | มีเครือข่ายความร่วมมือของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 34 | ได้รับความร่วมมือ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาการจากทุกภาคส่วน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ | √ |
| 35 | การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 36 | การใช้วิธีการสอน และติวให้ความรู้ และเทคนิคการเรียนการสอน | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |

**ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) : หลักการแนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ (นักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการในประเทศ) (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | นักวิชาการต่างประเทศ | | | | | | | | | นักวิชาการในประเทศ | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Dress &Millor | Henry | Bateman&Snell | David Rred | Robbins&Coulter | Thompson&Stric | Baldrige National | W;heelen&Hunger | Keller | Michel Robert | ธนชัย ยมจินดา | สมชาย ภคภาสน์ | โชติ บดีรัฐ | กองวิจัยฯ | ฐาปนา ฉิ่นไพศาล | ระบบคลังข้อมูลฯ | คณะกรรมการฯ | ปรีชา ดาวเรือง | อร่าม วัชนะ | วิสาร ปัถญชนท์ |
| 37 | ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะภาษาอังกฤษ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 38 | นำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |
| 39 | การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | √ |

**ตารางที่ 4.4 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี**

| แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา | สาระสำคัญที่นำไปใช้ |
|---|---|
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ | ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรองค์ประกอบ มีดังนี้<br>**องค์กร (โรงเรียน) ต้อง**<br>1. กำหนดนโยบาย/แผนทิศทาง/วิสัยทัศน์ทัศน์ และพันธกิจขององค์กรให้ชัดเจน<br>2. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของงานในองค์กร<br>3. กำหนดแบบแผน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้<br>4. วิเคราะห์/กำหนดกลยุทธ์ทางเลือก/ประเมินการดำเนินงาน/การประเมินผลกลยุทธ์/SWOT<br>5. บริหารด้านจัดองค์การ<br>6. บริหารด้านการจัดการ<br>7. บริหารด้านการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่<br>8. บริหารด้านงบประมาณ โดยจัดเตรียมงบประมาณให้เพียงพอ<br>9. บริหารด้านการประเมินผล<br>10. กำหนดให้มีการควบคุมเชิงกลยุทธ์<br>11. ปรับปรุงแผนการพัฒนากลยุทธ์<br>12. การพัฒนา และนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล<br>13. มีความพร้อมและมีสมรรถนะต่อการปรับตัว/เปลี่ยนแปลง<br>14. บริหารให้เกิดความได้เปรียบและศักยภาพในการแข่งขัน<br>15. สร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มผู้มีส่วนร่วม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้องในองค์กร<br>16. การเลือก และคิดระบบที่จะนำไปใช้พัฒนาในปัจจัยสำคัญต่าง ๆ<br>17. วิเคราะห์เพื่อให้ทำแผนแม่บท/การพัฒนาระบบขององค์การ<br>18. พัฒนาองค์กรให้สามารถนำไปใช้ในด้านทรัพยากรมนุษย์ได้<br>19.สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม |

**ตารางที่ 4.4** สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี (ต่อ)

| แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา | สาระสำคัญที่นำไปใช้ |
|---|---|
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ต่อ) | **ผู้บริหาร ต้อง**<br>1. บริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันตลอดเวลา<br>2. บริหารงานให้สอดคล้องกับสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ<br>3. ส่งเสริมความเข้าใจในการปฏิบัติงาน<br>4. สามารถบูรณาการในการจัดความสามารถหลักให้บุคลากร<br>5. สามารถวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม<br>6. ส่งเสริมการประสานงานในองค์กร<br>7. การควบคุมกลยุทธ์ และบังคับบัญชาการทำงานได้<br>8. มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถใช้อำนาจในการจัดการ<br>9. สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน<br>10. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน<br>11. มีความศรัทธาต่อองค์กร เพื่อมุ่งบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ<br>12.ผสมผสานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้<br>**บุคลากรในองค์กร เป็นผู้**<br>1. เห็นคุณค่าของการทำงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จ<br>2. ปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร<br>3. ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน<br>4. สามารถปรับตัวได้สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา<br>5. มีความสามารถในงานหลัก<br>6. สามารถติดต่อประสานงานกับส่วนงานอื่นในองค์กรได้<br>7. สามารถปฏิบัติงานตามชุดของกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม<br>8. ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล<br>9. มีความเป็นตัวเองจึงเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น<br>10. เห็นคุณค่าของงานที่ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ |

**ตารางที่ 4.4 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี (ต่อ)**

| แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา | สาระสำคัญที่นำไปใช้ |
|---|---|
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ต่อ) | ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้อง<br>1. ปฏิบัติ/สนับสนุนงานตามนโยบายขององค์กร<br>2. เห็นคุณค่าในการมีส่วนร่วมให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศ | ผลการศึกษา พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบ มีดังนี้<br>1. กำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางกลยุทธ์<br>2. การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์<br>3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ SWOT<br>4. การจัดองค์กร การบริหาร และพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ<br>5. การบริหารทรัพยากรบุคคล<br>6. กำหนดโครงสร้างกลยุทธ์/องค์การสู่การมอบหมายงาน<br>7. กำหนดวิธีการ/กระบวนการดำเนินงาน<br>8. การปฏิบัติและการควบคุมตามกลยุทธ์เพื่อให้งานได้มาตรฐาน<br>9. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>10. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ บริหารงานมืออาชีพ<br>11. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก<br>12. การจัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศ) การให้ความรู้ด้านสารสนเทศ<br>13. การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<br>14. การบริหารวิชาการ/จัดการเรียนการสอน<br>15. การใช้วิธีการสอน และติวให้ความรู้ และเทคนิคการเรียนการสอน<br>16. ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะภาษาอังกฤษ<br>17. มีการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้<br>18. การจัดทำระบบงบประมาณ<br>19. มีการนำองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างยุทธวิธี/กลยุทธ์ในการแข่งขัน<br>20. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน/การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ<br>21. การจัดระบบการสร้างขวัญกำลังใจ |

**ตารางที่ 4.4 สรุปสาระสำคัญจากการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี (ต่อ)**

| แนวคิดทฤษฎีที่ศึกษา | สาระสำคัญที่นำไปใช้ |
|---|---|
| | 22. การสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร<br>23. การดำเนินการด้านจัดสวัสดิการแก่บุคลากร<br>24. การจัดให้มีการประเมินความสุขของบุคลากรที่มีต่อองค์กร<br>25. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ<br>26. คุณภาพครูของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ<br>27. สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนผู้ปกครองและทุกภาคส่วน<br>28. นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน/การเรียนการสอน<br>29. เครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วนร่วมกันบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ<br>30. นำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค<br>31. เตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในอนาคต<br>32. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา<br>33. กำหนดทางเลือกใหม่สู่การวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน<br>34. มุ่งเป้าหมายสู่ความสำเร็จ |

**4.1.2.1 ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล รอบที่ 1 โดยศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้วิจัยวิเคราะห์ผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์(โรงเรียน) สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ดังนี้

วิเคราะห์สถานภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน(รายชื่อในภาคผนวก ก หน้า214) โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์**

n = 7

| สถานภาพ | จำนวน | ร้อยละ |
|---|---|---|
| อายุ | | |
| 1. ไม่ระบุอายุ | 5 | 71.42 |
| 2. 47 ปี | 1 | 14.29 |
| 3. 60 ปี | 1 | 14.29 |
| ตำแหน่งงาน | | |
| 1. ผู้อำนวยการสำนักงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน | 1 | 14.29 |
| 2. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา | 1 | 14.29 |
| 3. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา | 4 | 57.13 |
| 4. ศึกษาธิการจังหวัด | 1 | 14.29 |
| สถานที่ทำงาน | | |
| 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา | 4 | 57.13 |
| 2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ | 1 | 14.29 |
| 3. สำนักงานศึกษาธิการ | 1 | 14.29 |
| 4. ไม่ระบุสถานที่ทำงาน | 1 | 14.29 |
| ระดับการศึกษา | | |
| 1. ปริญญาโท | 5 | 71.42 |
| 2. ปริญญาเอก | 2 | 28.58 |
| ประสบการณ์ทำงาน | | |
| 1. 2 ปี | 1 | 14.29 |
| 2. 20 – 30 ปี | 1 | 14.29 |
| 3. 31 ปีขึ้นไป | 5 | 71.42 |

จากตารางที่ 4.5 สถานภาพทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ พบว่า ส่วนใหญ่ไม่ระบุอายุ คิดเป็นร้อยละ 71.42 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 57.13 สถานที่ทำงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 57.13 ระดับการศึกษา ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 71.42 และมีประสบการณ์การทำงาน 31 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 71.42 ทั้งนี้ในรายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 คน ดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล พบตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จำนวน 60 ตัวแปร ได้แก่ (แสดงดังตารางที่ 4.6)

1. การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ทิศทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย

2. มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์

3. กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้โรงเรียนมีความสอดคล้องกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

4. มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำนโยบายไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

5. โรงเรียนมีการจัดงบส่วนกลาง การกำหนด/ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน

6. มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกโรงเรียน

7. การบริหารงานบุคคล ควรพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม

8. มีสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์หลากหลาย เพียงพอเหมาะสม

9. การจัดสรรฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน

10. มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน

11. การนำองค์กร เป็นผู้นำองค์กร มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล

12. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

13. กำหนดขั้นตอนในการนิเทศ กำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน

14. การจัดเป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีเชิงวิชาการ โดยมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตที่มีความเสถียร

15. การนำเทคโนโลยีมามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม

16. มีการคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด

17. มีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ

18. การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ และการเสริมแรงให้กับบุคลากร

19. สร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากร/จัดอบรมในส่วนของกิจการนักเรียน

20. ยึดกฎหมาย/วางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

21. จัดกิจกรรมเชื่อมโยงวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับนักเรียน เพื่อให้ครูได้ใกล้ชิดกับนักเรียน

22. เชื่อมโยงนโยบาย แนวทางกับพื้นที่ โดยผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา

23. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน

24. นำขบวนการลูกเสือกิจการนักเรียน บ่มเพาะนักเรียนในด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์

25. การขับเคลื่อนการเรียนการสอน มุ่งการพัฒนาผู้เรียน ทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ

26. มีขั้นตอนประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆ งานวิชาการ

27. มีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ

28. บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน/ขับเคลื่อนโรงเรียนประจำตำบล ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม MOU

29. การพัฒนาจิตใจ โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนโดยเริ่มจากครูเป็นต้นแบบ

30. การบริหารจัดการ เน้น คุณภาพผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย

31. สร้างครูมืออาชีพ

32. ใช้เครือข่าย /เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง /ทุกภาคส่วน

33. การกระจายอำนาจ เพิ่มอำนาจให้โรงเรียน

34. หลักสูตรมีความยืดหยุ่น

35. ควรสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สังคม

36. กำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายและการดำเนินงานตามนโยบายต้นสังกัด/ของรัฐบาล

37.การบริหาร และการจัดกระบวนการใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยจัดเป็นเครือข่ายโรงเรียน

38.การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์

39.มีการวางแผนงานตามบริบท กำหนดวิธีการทำงาน และกำหนดตัวชี้วัดผล

40.มีการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงาน/กลยุทธ์ และวิธีการทำงาน/แผนปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้

41.มีการตรวจสอบ/ประเมินผล/วัดผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน

42.มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

43.มุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพ

44.ผู้เรียนเก่ง ดี มีความสุข

45.นำแนวคิด 3 R’s เพื่อลดขยะในโรงเรียน โดยลดการใช้ การนำกลับมาใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่

46. มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา

47.มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

48.มีทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์

49.มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ

50.มีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ

51.มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

52.มีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้

53.ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการส่งเสริมในการทำความดี

54.เน้นความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ

55.สนับสนุนงบประมาณทั้งระยะสั้น และระยะยาว

56.การวัดผลตามสภาพผู้เรียน

57.ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ/เสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากร

58.ศึกษา/วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

59.กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน

60.การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ PLC

**ตารางที่ 4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ยุติธรรม | รู้หน้าที่ | อำนวยการ | ผู้นำและการจัดการ | ซื่อสัตย์ | มีวิสัยทัศน์ | ยืดหยุ่นและเปิดใจ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ทิศทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย | | √ | | √ | | √ | √ |
| 2 | มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ | √ | | | √ | √ | | √ |
| 3 | กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้โรงเรียนมีความสอดคล้องกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง | √ | | | √ | √ | √ | √ |
| 4 | มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำนโยบายไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง | | √ | | √ | | | |
| 5 | โรงเรียนมีการจัดงบส่วนกลาง การกำหนด/ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน | √ | | √ | √ | √ | √ | |
| 6 | มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกโรงเรียน | | √ | | √ | √ | | √ |
| 7 | การบริหารงานบุคคล ควรพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม | √ | √ | | √ | √ | √ | √ |
| 8 | มีสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์หลากหลาย เพียงพอเหมาะสม | √ | | | √ | √ | | √ |
| 9 | การจัดสรรฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน | | | | √ | √ | | |
| 10 | มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน | √ | | | √ | √ | | √ |
| 11 | การนำองค์กร เป็นผู้นำองค์กร มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล | | | √ | √ | | √ | √ |
| 12 | การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร | | | | √ | | | |
| 13 | กำหนดขั้นตอนในการนิเทศ กำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน | √ | | √ | √ | √ | | |

**ตารางที่ 4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ลลิตา | ดนตรี | อำนาจ | ชนะศักดิ์ | ศราวุธ | รมย์ | รุจพงษ์ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | การจัดเป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีเชิงวิชาการ โดยมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตที่มีความเสถียร | | | √ | √ | √ | | |
| 15 | การนำเทคโนโลยีมามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม | √ | | √ | √ | √ | √ | √ |
| 16 | มีการคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด | √ | | √ | | √ | √ | √ |
| 17 | มีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ | √ | | √ | | √ | | √ |
| 18 | การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ และการเสริมแรงให้กับบุคลากร | | √ | √ | | | | |
| 19 | สร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากร/จัดอบรมในส่วนของกิจการนักเรียน | | √ | √ | | | | |
| 20 | ยึดกฎหมาย/วางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ | | | √ | | | √ | √ |
| 21 | จัดกิจกรรมเชื่อมโยงวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับนักเรียน เพื่อให้ครูได้ใกล้ชิดกับนักเรียน | | | √ | | √ | | √ |
| 22 | เชื่อมโยงนโยบาย แนวทางกับพื้นที่ โดยผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา | | | √ | | | | √ |
| 23 | มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน | | | √ | | | √ | |
| 24 | นำขบวนการลูกเสือกิจการนักเรียน บ่มเพาะนักเรียนในด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ | | | √ | | | | |
| 25 | การขับเคลื่อนการเรียนการสอน มุ่งการพัฒนาผู้เรียน ทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ | | | √ | | | | √ |
| 26 | มีขั้นตอนประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆงานวิชาการ | | | | | √ | | |
| 27 | มีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ | | | | | √ | | |

**ตารางที่ 4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ตรัง | กันตัง | ย่านตาขาว | ปะเหลียน | สิเกา | รัษฎา | รัตภูมิ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน/ขับเคลื่อนโรงเรียนประจำตำบล ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม MOU | | | | | | | √ |
| 29 | การพัฒนาจิตใจ โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนโดยเริ่มจากครูเป็นต้นแบบ | | | | | | | √ |
| 30 | การบริหารจัดการ เน้น คุณภาพผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย | | | | | | | √ |
| 31 | สร้างครูมืออาชีพ | | | | | | | √ |
| 32 | ใช้เครือข่าย /เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง /ทุกภาคส่วน | √ | | √ | √ | √ | | |
| 33 | การกระจายอำนาจ เพิ่มอำนาจให้โรงเรียน | | | | √ | | √ | |
| 34 | หลักสูตรมีความยืดหยุ่น | | | | √ | | | |
| 35 | ควรสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สังคม | | | | √ | | | |
| 36 | กำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายและการดำเนินงานตามนโยบายต้นสังกัด/ของรัฐบาล | √ | | | | | √ | √ |
| 37 | การบริหาร และการจัดกระบวนการใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยจัดเป็นเครือข่ายโรงเรียน | √ | √ | √ | | | √ | |
| 38 | การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ | √ | | | | √ | | √ |
| 39 | มีการวางแผนงานตามบริบท กำหนดวิธีการทำงาน และกำหนดตัวชี้วัดผล | √ | | | | √ | √ | √ |
| 40 | มีการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงาน/กลยุทธ์ และวิธีการทำงาน/แผนปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ | √ | | | | | √ | √ |
| 41 | มีการตรวจสอบ/ประเมินผล/วัดผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน | √ | | | | | √ | √ |
| 42 | มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | √ | | | | | | |

**ตารางที่ 4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ยุติธรรม | ซื่อสัตย์ | อดทน | ขยัน | ประหยัด | กตัญญู | รอบคอบ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43 | มุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพ | √ | √ | | | | | |
| 44 | ผู้เรียนเก่ง ดี มีความสุข | √ | | | | | | |
| 45 | นำแนวคิด 3 R’s เพื่อลดขยะในโรงเรียน โดยลดการใช้ การนำกลับมาใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่ | √ | | | | | | |
| 46 | มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา | √ | | | | | | |
| 47 | มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม | √ | | | | | √ | √ |
| 48 | มีทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ | √ | | | | | | |
| 49 | มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ | √ | √ | √ | | √ | √ | |
| 50 | มีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ | √ | √ | | | | | |
| 51 | มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | √ | √ | | | √ | | |
| 52 | มีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ | √ | | | | √ | | |
| 53 | ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการส่งเสริมในการทำความดี | √ | | √ | | | | |
| 54 | เน้นความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ | | √ | | | | | |
| 55 | สนับสนุนงบประมาณทั้งระยะสั้น และระยะยาว | | | √ | | | | |
| 56 | การวัดผลตามสภาพผู้เรียน | | | | | √ | | |
| 57 | ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ/เสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากร | | | | | √ | | √ |
| 58 | ศึกษา/วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา | | | | | | | √ |

**ตารางที่ 4.6 สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ลลิตา | ดนตรี | อำนาจ | ชนะศักดิ์ | ศราวุธ | รมย์ | รอพเกษ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 59 | กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน | | | | | | | √ |
| 60 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการ PLC | | | | | | | √ |

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบตัวแปร ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม จำนวน 16 ตัวแปร ได้แก่ (แสดงดังตารางที่ 4.7)

1. มีกระบวนการเรียนรู้ทั้งครู/ผู้เรียน
2. ฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
3. ควรมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา
4. ครูและนักเรียนต้องมีวินัย
5. ควรมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์
6. ควรกำหนดโครงสร้างองค์กร
7. ควรมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของครูให้ตรงกับรายวิชาที่สอน
8. ควรคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความสนใจของผู้เรียน
9. การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
10. ควรพัฒนาทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน
11. สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย
12. ควรมีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาให้มุ่งพัฒนาแบบองค์รวม
13. การวางแผน การสนับสนุน การพัฒนาแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว
14. ความเป็นเลิศของโรงเรียน ควรสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องเน้นแต่วิชาการเท่านั้น
15. นโยบายควรมีความชัดเจน และมีการจัดทำโครงการที่จะพัฒนาโรงเรียนที่ต่อเนื่องยึดผู้เรียนเป็นหลัก
16. สพฐ.ควรสนับสนุนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศไปสู่สถานศึกษาอย่างรอบด้านตามบริบทของโรงเรียน

**ตารางที่ 4.7 สรุปผลการสัมภาษณ์ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ**

| ที่ | ข้อคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม | ลิขิต | ศรีเทศ | จันทอุ | ผู้ชำนาญ | ราชเรศ | ภาร | รัมภเณิน |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | มีกระบวนการเรียนรู้ทั้งครู/ผู้เรียน | | | | √ | | | |
| 2 | ฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ | | | | √ | | | |
| 3 | ควรมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา | √ | | | √ | | | |
| 4 | ครูและนักเรียนต้องมีวินัย | | | | √ | | | |
| 5 | ควรมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ | | | | √ | | | |
| 6 | ควรกำหนดโครงสร้างองค์กร | √ | | | | | | |
| 7 | ควรมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของครูให้ตรงกับรายวิชาที่สอน | √ | | | | | | |
| 8 | ควรคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความสนใจของผู้เรียน | | √ | | | | | |
| 9 | การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน | | | √ | | | | |
| 10 | ควรพัฒนาทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน | | | √ | | | | |
| 11 | สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย | | | √ | | | | |
| 12 | ควรมีการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาให้มุ่งพัฒนาแบบองค์รวม | | | | | | | √ |
| 13 | การวางแผน การสนับสนุน การพัฒนาแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว | | | √ | | | | |
| 14 | ความเป็นเลิศของโรงเรียน ควรสอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยไม่จำเป็นต้องเน้นแต่วิชาการเท่านั้น | | | | | √ | | |
| 15 | นโยบายควรมีความชัดเจน และมีการจัดทำโครงการที่จะพัฒนาโรงเรียนที่ต่อเนื่อง ยึดผู้เรียนเป็นหลัก | | | | | | √ | |
| 16 | สพฐ.ควรสนับสนุนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศไปสู่สถานศึกษาอย่างรอบด้านตามบริบทของโรงเรียน | | | | | | | √ |

**ตารางที่ 4.8 สรุปรวมการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 1 | มีแผนทิศทาง/วิสัยทัศน์/พันธกิจแนวทาง/กระบวนการ/ขั้นตอนดำเนินงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
| 2 | มีแบบแผนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ |
| 3 | ฐานะ/ตำแหน่งของกิจการและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน |
| 4 | วิธีการดำเนินงานก่อนนำไปใช้ในการทำงานในองค์กร |
| 5 | กลวิธี/กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน |
| 6 | ดำเนินงานสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ |
| 7 | มีคุณค่า คุณภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดความสำเร็จ |
| 8 | กำหนดนโยบายขององค์กร ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และผู้ถือหุ้น |
| 9 | ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปรับตัว/เปลี่ยนแปลงได้ |
| 10 | การบูรณาการ ประสานงานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก |
| 11 | การวิเคราะห์/กำหนดกลยุทธ์ทางเลือก/ประเมินการดำเนินงาน/การประเมินผลกลยุทธ์/SWOT |
| 12 | การจัดองค์การ/การจัดการ/การนำ/การประเมินผล/การตัดสินใจในการบริหารเชิงกลยุทธ์ |
| 13 | การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ปรับปรุงแผนการพัฒนากลยุทธ์ |
| 14 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารมีอำนาจจัดการ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน |
| 15 | การจัดเตรียมงบประมาณ/การจัดสรรทรัพยากร |
| 16 | การพัฒนาและนำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์การบริหารจัดการองค์กรและทรัพยากรบุคคล |
| 17 | การกำหนดทิศทาง/บทบาท/จุดมุ่งหมาย/โครงสร้างพื้นฐาน/วิสัยทัศน์/พันธกิจ หรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์การ |
| 18 | การงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ |
| 19 | การวิเคราะห์กลยุทธ์และประเมินผลปัจจัยต่าง ๆ |
| 20 | การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์หรือเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ |
| 21 | การจัดทำแผนงานดำเนินงาน/กระบวนการทำงานที่เหมาะสม |

**ตารางที่ 4.8 (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 22 | การวางแผนกิจกรรมสิ่งที่จะนำไปปฏิบัติในอนาคต |
| 23 | การวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม |
| 24 | องค์กรมีความพร้อมและมีสมรรถนะต่อการปรับตัว/เปลี่ยนแปลง |
| 25 | การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบและศักยภาพในการแข่งขัน |
| 26 | บริหารการมีส่วนร่วม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน |
| 27 | การเลือกและคิดระบบที่จะนำไปใช้พัฒนาในปัจจัยสำคัญต่าง ๆ |
| 28 | วิเคราะห์เพื่อให้ทำแผนแม่บท/การพัฒนาระบบขององค์การ |
| 29 | ผู้บริหารมีการควบคุมกลยุทธ์ และบังคับบัญชาการทำงานได้ |
| 30 | ช่วยให้องค์กรสามารถนำไปใช้ในด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ |
| 31 | ช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล |
| 32 | มีความเป็นตัวเองจึงเกิดความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้มากขึ้น |
| 33 | มีการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน |
| 34 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงส่งผลต่อการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน |
| 35 | ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธา และสะท้อนถึงความเป็นเลิศ |
| 36 | ผสมผสานความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| 37 | สร้างนวัตกรรม เทคโนโลยีให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปธรรม |
| 38 | กำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางกลยุทธ์ |
| 39 | วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) |
| 40 | การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์ |
| 41 | การปฏิบัติตามกลยุทธ์ |
| 42 | การควบคุมเชิงกลยุทธ์ |
| 41 | ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ บริหารงานมืออาชีพ |
| 42 | ทักษะ/พฤติกรรมการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน |
| 43 | กำหนดวิธีการ/กระบวนการดำเนินงาน |
| 44 | ยุทธวิธีการแข่งขัน |
| 45 | การจัดองค์กร/บริหารโรงเรียนเป็นเลิศ |
| 46 | การนำองค์กร/นำสู่ความเปลี่ยนแปลง |

**ตารางที่ 4.8 (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 47 | การควบคุม |
| 48 | การประเมินผล/การใช้กลยุทธ์ |
| 49 | การมุ่งเน้น(ลูกค้า)ผู้เรียนเป็นสำคัญ |
| 50 | การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ |
| 51 | การบริหารทรัพยากรบุคคล/การมอบหมายงาน |
| 52 | สิ่งอำนวยความสะดวก (จัดทำระบบข้อมูล สารสนเทศ), การให้ความรู้ด้านสารสนเทศ |
| 53 | ปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จ |
| 54 | กำหนดโครงสร้างกลยุทธ์/องค์การ |
| 55 | มีส่วนร่วมในการบริหารงาน/ดำเนินงานเป็นทีม |
| 56 | การจัดทำระบบงบประมาณ |
| 57 | กำหนดทางเลือกใหม่สู่การวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน |
| 58 | การบริหารวิชาการ/จัดการเรียนการสอน |
| 59 | นำนวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน/การเรียนการสอน |
| 60 | เตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในอนาคต |
| 61 | การจัดระบบการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร |
| 62 | การดำเนินการด้านสวัสดิการแก่บุคลากร |
| 63 | การพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ |
| 64 | การจัดให้มีการประเมินความสุขของบุคลากรที่มีต่อองค์กร |
| 65 | ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ |
| 66 | สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อนักเรียนผู้ปกครองและทุกภาคส่วน |
| 67 | คุณภาพครูของการบริหารสถานศึกษาสู่ ความเป็นเลิศ |
| 68 | มีเครือข่ายความร่วมมือของการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ |
| 69 | ได้รับความร่วมมือ สนับสนุนการสร้างเครือข่ายทางวิชาการจากทุกภาคส่วน |
| 70 | การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ |
| 71 | ให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ทักษะภาษาอังกฤษ |
| 72 | นำพานักเรียนให้ผ่านเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน การสอบ O-Net ทั้งมาตรฐานชาติ และระดับภาค |

**ตารางที่ 4.8 (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 73 | การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา |
| 74 | การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ทิศทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย |
| 75 | มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน โดยชุมชนมีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการกำหนดกลยุทธ์ |
| 76 | กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้โรงเรียนมีความสอดคล้องกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง |
| 77 | มีการกำหนดนโยบายของโรงเรียนเพื่อนำนโยบายไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง |
| 78 | โรงเรียนมีการจัดงบส่วนกลาง การกำหนด/ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน |
| 79 | มีการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกโรงเรียน |
| 80 | การบริหารงานบุคคล ควรพัฒนาบุคลากร มีการจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม |
| 81 | มีสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์หลากหลาย เพียงพอเหมาะสม |
| 82 | การจัดสรรฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน |
| 83 | มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน |
| 84 | การนำองค์กร เป็นผู้นำองค์กร มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล |
| 85 | การสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร |
| 86 | กำหนดขั้นตอนในการนิเทศ กำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน |
| 87 | การจัดเป็นพื้นที่สร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีเชิงวิชาการ โดยมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตที่มีความเสถียร |
| 88 | การนำเทคโนโลยีมามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม |
| 89 | มีการคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด |
| 90 | มีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ |
| 91 | การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ และการเสริมแรงให้กับบุคลากร |
| 92 | สร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากร/จัดอบรมในส่วนของกิจการนักเรียน |

**ตารางที่ 4.8 (ต่อ)**

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 93 | ยึดกฎหมาย/วางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ |
| 94 | จัดกิจกรรมเชื่อมโยงวิชาการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับนักเรียน เพื่อให้ครูได้ใกล้ชิดกับนักเรียน |
| 95 | เชื่อมโยงนโยบาย แนวทางกับพื้นที่ โดยผ่านการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา |
| 96 | มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน |
| 97 | นำขบวนการลูกเสือกิจการนักเรียน บ่มเพาะนักเรียนในด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ |
| 98 | การขับเคลื่อนการเรียนการสอน มุ่งการพัฒนาผู้เรียน ทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ |
| 99 | มีขั้นตอนประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆงานวิชาการ |
| 100 | มีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ |
| 101 | บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน/ขับเคลื่อนโรงเรียนประจำตำบล ส่งเสริมให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม MOU |
| 102 | การพัฒนาจิตใจ โดยปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียนโดยเริ่มจากครูเป็นต้นแบบ |
| 103 | การบริหารจัดการ เน้น คุณภาพผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย |
| 104 | สร้างครูมืออาชีพ |
| 105 | ใช้เครือข่าย /เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย การมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง /ทุกภาคส่วน |
| 106 | การกระจายอำนาจ เพิ่มอำนาจให้โรงเรียน |
| 107 | หลักสูตรมีความยืดหยุ่น |
| 108 | ควรสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์สังคม |
| 109 | กำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายและการดำเนินงานตามนโยบายต้นสังกัด/ของรัฐบาล |
| 110 | การบริหาร และการจัดกระบวนการใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยจัดเป็นเครือข่ายโรงเรียน |
| 111 | การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ |
| 112 | มีการวางแผนงานตามบริบท กำหนดวิธีการทำงาน และกำหนดตัวชี้วัดผล |
| 113 | มีการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงาน/กลยุทธ์ และวิธีการทำงาน/แผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ |
| 114 | มีการตรวจสอบ/ประเมินผล/วัดผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน |

**ตารางที่ 4.8** (ต่อ)

| ที่ | ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล |
|---|---|
| 115 | มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ |
| 116 | มุ่งให้โรงเรียนมีคุณภาพ |
| 117 | ผู้เรียนเก่ง ดี มีความสุข |
| 118 | นำแนวคิด 3 R's เพื่อลดขยะในโรงเรียน โดยลดการใช้ การนำกลับมาใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่ |
| 119 | มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา |
| 120 | มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม |
| 121 | มีทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ |
| 122 | มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ |
| 123 | มีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ |
| 124 | มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร |
| 125 | มีทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ |
| 126 | ความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีการส่งเสริมในการทำความดี |
| 127 | เน้นความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ |
| 128 | สนับสนุนงบประมาณทั้งระยะสั้น และระยะยาว |
| 129 | การวัดผลตามสภาพผู้เรียน |
| 130 | ส่งเสริมให้ขวัญกำลังใจ/เสริมแรงจูงใจให้กับบุคลากร |
| 131 | ศึกษา/วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา |
| 132 | กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา มีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน |
| 133 | การบริหารการเปลี่ยนแปลง กระบวนการPLC |

### 4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียนครู ผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 368 โรงเรียนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,104 คน สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 4.9 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป**

n = 1,104

| ข้อมูลทั่วไป | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---|---|
| **เพศ** | | |
| ชาย | 360 | 32.60 |
| หญิง | 744 | 67.40 |
| รวม | 1,104 | 100 |
| **อายุ** | | |
| ไม่เกิน 30 ปี | 118 | 10.70 |
| 31-40 ปี | 298 | 27.00 |
| 41-50 ปี | 418 | 37.90 |
| 51 ปีขึ้นไป | 270 | 24.50 |
| รวม | 1,104 | 100 |
| **วุฒิการศึกษา** | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 2 | 0.20 |
| ปริญญาตรี | 617 | 55.90 |
| ปริญญาโท | 465 | 42.10 |
| ปริญญาเอก | 20 | 1.80 |
| รวม | 1,104 | 100 |
| **ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา** | | |
| ครู | 368 | 33.30 |
| ผู้อำนวยการสถานศึกษา | 368 | 33.30 |
| คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน | 368 | 33.30 |
| รวม | 1,104 | 100 |
| **ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน** | | |
| 1-5 ปี | 227 | 20.60 |
| 6-10 ปี | 198 | 17.90 |
| 11-15 ปี | 233 | 21.10 |
| 16 ปีขึ้นไป | 446 | 40.40 |
| รวม | 1,104 | 100 |

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 1,104 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 744 คน คิดเป็นร้อยละ 67.40 เพศชายจำนวน 360 คน คิดเป็นร้อยละ32.60 ด้านอายุพบว่าส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปีมีมากที่สุด จำนวน418 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 น้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน118 คน คิดเป็นร้อยละ10.70 ด้านวุฒิการศึกษาพบว่าอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 617 คิดเป็นร้อยละ 55.90 และน้อยที่สุดคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ0.20 ด้านตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา เป็นครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 33.30 และด้านประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันพบว่าส่วนใหญ่มีอายุงาน16 ปีขึ้นไป จำนวน 446 คน คิดเป็นร้อยละ40.40 และน้อยที่สุด คืออายุงาน6-10 ปี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ17.90

**4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล รายละเอียดดังตารางที่ 4.10**

**ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน | 4.57 | 0.62 | มากที่สุด |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ | 4.53 | 0.61 | มากที่สุด |
| 3. โรงเรียนมีการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน | 4.51 | 0.61 | มากที่สุด |
| 4. โรงเรียนมีการกำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้ เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ | 4.46 | 0.61 | มาก |
| 5. โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | 4.39 | 0.66 | มาก |
| 6. โรงเรียนมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ | 4.50 | 0.62 | มากที่สุด |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 7. โรงเรียนกำหนดระยะผลผลิตในงานต่าง ๆ แบบยืดหยุ่น ซึ่งสามารถเพิ่มลดระยะเวลาได้ แต่มุ่งเน้นการทำงานนั้นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์เป็นสำคัญ | 4.43 | 0.62 | มาก |
| 8. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย | 4.56 | 0.60 | มากที่สุด |
| 9. โรงเรียนมีการวางแผนงานสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน | 4.51 | 0.61 | มากที่สุด |
| 10. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ | 4.50 | 0.61 | มากที่สุด |
| 11. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ | 4.55 | 0.60 | มากที่สุด |
| 12. โรงเรียนจัดหลักสูตรของสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก และไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะวิชาการ | 4.47 | 0.63 | มาก |
| 13. โรงเรียนจัดหลักสูตรของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เก่ง ดี มีความสุข | 4.61 | 0.60 | มากที่สุด |
| 14. โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันพัฒนาแผนพัฒนา สถานศึกษา โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว | 4.49 | 0.63 | มาก |
| 15. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 4.50 | 0.62 | มากที่สุด |
| 16. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน | 4.50 | 0.63 | มากที่สุด |
| 17. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก | 4.48 | 0.62 | มาก |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 18. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน | 4.46 | 0.63 | มาก |
| 19. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน | 4.49 | 0.63 | มาก |
| 20. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของ โรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | 4.47 | 0.63 | มาก |
| 21. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน | 4.49 | 0.60 | มาก |
| 22. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | 4.46 | 0.62 | มาก |
| 23. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจย่อย | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 24. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาและสมาชิกในโรงเรียนเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลางและระยะยาว | 4.44 | 0.65 | มาก |
| 25. โรงเรียนมีการกำหนดการสร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่ และความเจริญเติบโตของโรงเรียน | 4.42 | 0.64 | มาก |
| 26. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 4.61 | 0.58 | มากที่สุด |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 27. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน | 4.46 | 0.61 | มาก |
| 28. บุคลากรในโรงเรียน มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือปฏิบัติตามขอบข่ายการออกแบบระบบงานตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 4.49 | 0.60 | มาก |
| 29. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหาร โดยกำหนดภาระงานในแต่ละกลุ่มงานไว้อย่างชัดเจน | 4.60 | 0.58 | มากที่สุด |
| 30. โรงเรียนมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียน | 4.51 | 0.60 | มากที่สุด |
| 31. โรงเรียนวางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติไว้อย่างชัดเจน | 4.54 | 0.61 | มากที่สุด |
| 32. บุคลากรมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ | 4.53 | 0.61 | มากที่สุด |
| 33. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติกิจกรรมหรืองานทั้งปวง ตามแนวปฏิบัติที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ | 4.49 | 0.62 | มาก |
| 34. โรงเรียนมีการพิจารณาวิธีปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 4.48 | 0.64 | มาก |
| 35. โรงเรียนมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน | 4.40 | 0.66 | มาก |
| 36. บุคลากรของโรงเรียนเสนอความคิดเห็นหรือตัดสินใจประกอบเหตุผล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อความเห็นนั้นได้ดียิ่งขึ้น | 4.41 | 0.66 | มาก |
| 37. บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา | 4.52 | 0.62 | มากที่สุด |
| 38. บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม | 4.68 | 0.58 | มากที่สุด |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 39. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ | 4.70 | 0.58 | มากที่สุด |
| 40. โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ | 4.51 | 0.67 | มากที่สุด |
| 41. โรงเรียนมีนโยบายหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การลดปริมาณขยะในโรงเรียน | 4.53 | 0.65 | มากที่สุด |
| 42. โรงเรียนมีนโยบายการนำวัสดุ/อุปกรณ์ที่เคยใช้ นำกลับมาใช้ซ้ำและนำกลับมาใช้ใหม | 4.42 | 0.68 | มาก |
| 43. โรงเรียนมีการจัดห้องเรียนและห้องประชุมเพื่อรองรับกับการพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีเชิงวิชาการ | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 44. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร | 4.27 | 0.76 | มาก |
| 45. โรงเรียนมีการใช้เครือข่าย/เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย | 4.36 | 0.69 | มาก |
| 46. โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม | 4.37 | 0.68 | มาก |
| 47. โรงเรียนคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 48. โรงเรียนมุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม | 4.33 | 0.68 | มาก |
| 49. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม | 4.42 | 0.65 | มาก |
| 50. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ | 4.47 | 0.63 | มาก |
| 51. บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 4.40 | 0.63 | มาก |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 52. โรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ | 4.44 | 0.63 | มาก |
| 53. บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม | 4.48 | 0.64 | มาก |
| 54. บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมและความต่างของกระบวนทัศน์ | 4.44 | 0.64 | มาก |
| 55. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้ตรงกับรายวิชาที่สอน | 4.52 | 0.64 | มากที่สุด |
| 56. โรงเรียนมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา | 4.29 | 0.71 | มาก |
| 57. โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน | 4.46 | 0.63 | มาก |
| 58. โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร | 4.56 | 0.63 | มากที่สุด |
| 59. โรงเรียนจัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน | 4.46 | 0.64 | มาก |
| 60. โรงเรียนจัดโครงสร้างองค์การ การบริหาร และการจัดกระบวนการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | 4.51 | 0.64 | มากที่สุด |
| 61. โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายโรงเรียน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน | 4.42 | 0.66 | มาก |
| 62. โรงเรียนมีการจัดงบประมาณจากจังหวัด ภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน | 4.34 | 0.76 | มาก |
| 63. โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ | 4.37 | 0.65 | มาก |
| 64. โรงเรียนมีการบริหารงานและการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับวิชาการ | 4.44 | 0.66 | มาก |
| 65. โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) | 4.48 | 0.68 | มาก |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 66. ครูและผู้บริหารในโรงเรียนรวมตัวกันเรียนรู้และรวมพลังร่วมมือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับปัญหาที่พบ | 4.48 | 0.66 | มาก |
| 67. บุคลากรของโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหานั้นเพื่อนำมาพัฒนาให้กับนักเรียน | 4.49 | 0.63 | มาก |
| 68. โรงเรียนมีการเชื่อมโยงนโยบายกับพื้นที่ผ่านการจัดกิจกรรม | 4.43 | 0.64 | มาก |
| 69. โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนประกันคุณภาพภายในให้สอดคล้องกับงานวิชาการตามบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆ | 4.46 | 0.64 | มาก |
| 70. โรงเรียนมีการสรรหาฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน | 4.27 | 0.83 | มาก |
| 71. โรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์ให้เพียงพอเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน | 4.36 | 0.70 | มาก |
| 72. โรงเรียนมีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 4.39 | 0.68 | มาก |
| 73. โรงเรียนให้การสนับสนุนงบประมาณตามแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่กำหนดทั้งระยะสั้นและระยะยาว | 4.41 | 0.66 | มาก |
| 74. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้นำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน | 4.44 | 0.64 | มาก |
| 75. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของโรงเรียน | 4.41 | 0.65 | มาก |
| 76. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำมีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล | 4.55 | 0.64 | มากที่สุด |
| 77. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน | 4.49 | 0.65 | มาก |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 78. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน | 4.44 | 0.69 | มาก |
| 79. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ | 4.45 | 0.67 | มาก |
| 80. โรงเรียนมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพัฒนาองค์กรควบคู่ กันทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน (บวร) | 4.61 | 0.61 | มากที่สุด |
| 81. โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ | 4.42 | 0.65 | มาก |
| 82 โรงเรียนมุ่งผลรางวัลต่าง ๆ เพื่อสะท้อนถึงการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้ | 4.37 | 0.69 | มาก |
| 83. โรงเรียนคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสมและความสนใจของผู้เรียน | 4.49 | 0.63 | มาก |
| 84. ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ | 4.53 | 0.60 | มากที่สุด |
| 85. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ | 4.49 | 0.67 | มาก |
| 86. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้หลักการบริหารงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำที่นำหลักการควบคุม มาใช้ในการประเมินผลตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | 4.44 | 0.65 | มาก |
| 87. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ | 4.46 | 0.66 | มาก |

**ตารางที่ 4.10 (ต่อ)**

| การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---|---|---|---|
| 88. โรงเรียนมีการวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย | 4.48 | 0.62 | มาก |
| 89. โรงเรียนมีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ | 4.50 | 0.64 | มากที่สุด |
| 90. โรงเรียนมีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน | 4.48 | 0.64 | มาก |
| 91. โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดย ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน | 4.48 | 0.64 | มาก |
| 92. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน | 4.49 | 0.65 | มาก |
| 93. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร | 4.49 | 0.69 | มาก |
| 94. ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรทุกคนในองค์กร | 4.50 | 0.71 | มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.10 พบว่าโดยภาพรวม ตัวแปรทั้ง 94 ข้อ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) อยู่ระหว่าง 4.27-4.70 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงมากที่สุด โดยที่ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ของตัวแปรที่อยู่ในระดับมากที่สุด คือตัวแปรที่ 39 โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) เท่ากับ 4.70 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ย($\bar{X}$) อยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมากโดยผู้ตอบแบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด 10 ตัวแปรแรก ได้แก่

1. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ ($\bar{X}$ = 4.70, S.D. = 0.58)

2. บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.68, S.D. = 0.58)

3. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ. และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ($\bar{X}$ = 4.64, S.D. = 0.58)

4. โรงเรียนจัดหลักสูตรของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เก่ง ดี มีความสุข ($\overline{X}$ = 4.61, S.D. = 0.60)

5. โรงเรียนมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพัฒนาองค์กรควบคู่ กันทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน (บวร) ($\overline{X}$ = 4.61, S.D. = 0.61)

6. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหาร โดยกำหนดภาระงานในแต่ละกลุ่มงานไว้อย่างชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.61, S.D. = 0.58)

7. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางสถานศึกษาไว้อย่าง ชัดเจน ($\overline{X}$ = 4.57, S.D. = 0.62)

8. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย ($\overline{X}$ = 4.56, S.D. = 0.60)

9. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ ($\overline{X}$ = 4.55, S.D. = 0.60)

10. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล ($\overline{X}$ = 4.55, S.D. = 0.64)

เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D.) พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.58 – 0.83 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรสอดคล้องกัน

**4.1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ด้วยวิธีการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis)**

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญคือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน และพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และ สถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบได้ผล ดังตารางที่ 4.11

**ตารางที่ 4.11 ค่า Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA)**

| | |
|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | 0.986 |
| Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square | 113707.338 |
| Df | 4371 |
| Sig. | 0.000 |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า KMO (Kaiser-Meyer-olkin Measure of Sampling) มีค่าเท่ากับ 0.989 ซึ่งมีค่าใกล้ 1.00 แสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของข้อมูล สามารถวิเคราะห์องค์ประกอบได้ และจาก Bartlett's Test of Sphericity มีค่า Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า แมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรมีความสัมพันธ์ ทำให้ข้อมูลสามารถ นำไปวิเคราะห์ต่อไปได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โดยเกณฑ์ข้อตกลงเบื้องต้นในการพิจารณาองค์ประกอบคือ ค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 เกณฑ์ ในการพิจารณาตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.50 และจากผลการวิเคราะห์โดยสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) พบว่าตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ทั้งหมด 5 องค์ประกอบ และมีค่าไอเกน (Eigenvalue) มากกว่า 1.00 ดังตารางที่ 4.12

**ตารางที่ 4.12 แสดงค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

| องค์ประกอบ (Factor) | ค่าไอเกน (Eigenvalue) | ความแปรปรวน ร้อยละ (% Variance) | ความแปรปรวนสะสม ร้อยละ (Cumulative % Variance) |
|---|---|---|---|
| 1 | 54.953 | 58.461 | 58.461 |
| 2 | 3.299 | 3.510 | 61.971 |
| 3 | 2.025 | 2.154 | 64.125 |
| 4 | 1.720 | 1.830 | 65.955 |
| 5 | 1.348 | 1.434 | 68.672 |

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าไอเกน ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน ค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าไอเกนมากกว่า 1.00 ซึ่งพบว่ามีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ และสามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์ประกอบได้ร้อยละ 68.672

จากการการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (Principal Component Analysis) และหมุนแกนขององค์ประกอบแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีการแวริแมกซ์(Varimax rotation) ได้ 5 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigen value) ที่มากกว่า 1 และเลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวแปรแต่ละตัวขององค์ประกอบที่ค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป โดยมีตัวแปรแต่ละองค์ประกอบ ตั้งแต่3 ตัวแปรขึ้นไป ซึ่งพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบเป็นไปตามเกณฑ์จำนวน 67 ตัวแปร ซึ่งสอดคล้องกับเอกสารของผู้วิจัยและการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถแยกรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.13

**ตารางที่ 4.13 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล**

| องค์ประกอบ | จำนวนตัวแปร | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 1 | 19 | 0.537 - 0.694 |
| 2 | 19 | 0.510 - 0.691 |
| 3 | 11 | 0.502 - 0.714 |
| 4 | 13 | 0.505 - 0.645 |
| 5 | 5 | 0.623 - 0.679 |
| **รวมทั้งสิ้น** | **67** | 0.502 - 0.714 |

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 19 ตัวแปร ตัวแปรองค์ประกอบที่ 2 ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 19 ตัวแปร ตัวแปรองค์ประกอบที่ 3 ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 11 ตัวแปร ตัวแปรองค์ประกอบที่ 4 ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 13 ตัวแปร และตัวแปรองค์ประกอบที่ 5 ตัวแปรอธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรแต่ละองค์ประกอบได้ดังตารางที่ 4.14 - 4.18

**ตารางที่ 4.14 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 94 | ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรทุกคนในองค์กร | 0.694 |
| 85 | ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ | 0.690 |
| 93 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร | 0.684 |
| 84 | ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ | 0.670 |
| 77 | ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน | 0.660 |
| 86 | ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้หลักการบริหารงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำที่นำหลักการควบคุม มาใช้ในการประเมินผลตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | 0.657 |
| 91 | โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน | 0.648 |
| 92 | โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน | 0.641 |
| 87 | ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ | 0.635 |
| 78 | ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน | 0.613 |
| 88 | โรงเรียนมีการวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย | 0.607 |
| 76 | ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำมีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล | 0.601 |

**ตารางที่ 4.14 (ต่อ)**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 74 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้นำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน | 0.581 |
| 75 | โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติของโรงเรียน | 0.560 |
| 90 | โรงเรียนมีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน | 0.559 |
| 89 | โรงเรียนมีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ | 0.555 |
| 81 | โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ | 0.545 |
| 79 | ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ | 0.539 |
| 83 | โรงเรียนคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสมและความสนใจของผู้เรียน | 0.537 |
| ค่าความแปรปรวนของตัว (Eigenvalues) | | 58.461 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) | | 58.461 |

จากตารางที่ 4.14 พบว่า องค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.537 ถึง 0.694 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 58.461 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 58.461 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 19 ตัว ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบดีที่สุด และอุปกรณ์นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 58.461 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล”

**ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบที่ 2 การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 46 | โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม | 0.691 |
| 44 | โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร | 0.689 |
| 51 | บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | 0.680 |
| 48 | โรงเรียนมุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม | 0.679 |
| 56 | โรงเรียนมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา | 0.672 |
| 52 | โรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ | 0.668 |
| 45 | โรงเรียนมีการใช้เครือข่าย/เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย | 0.621 |
| 49 | โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม | 0.620 |
| 54 | บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมและความต่างของกระบวนทัศน์ | 0.606 |
| 57 | โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน | 0.603 |
| 47 | โรงเรียนคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด | 0.594 |
| 63 | โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ | 0.585 |
| 58 | โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร | 0.570 |
| 50 | โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ | 0.567 |
| 59 | โรงเรียนจัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน | 0.563 |
| 61 | โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายโรงเรียน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน | 0.553 |
| 62 | โรงเรียนมีการจัดงบประมาณจากจังหวัด ภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน | 0.539 |

**ตารางที่ 4.15 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 53 | บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม | 0.510 |
| 70 | โรงเรียนมีการสรรหาฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน | 0.510 |
| ค่าความแปรปรวนของตัว (Eigenvalues) | | 3.510 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) | | 61.971 |

จากตารางที่ 4.15 พบว่า องค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.051 ถึง 0.691 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 3.510 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 61.971 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 19 ตัว ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบดีที่สุด และอุปกรณ์นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 61.971 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ”

**ตารางที่ 4.16 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 3 | โรงเรียนมีการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน | 0.714 |
| 2 | โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ | 0.712 |
| 6 | โรงเรียนมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ | 0.694 |
| 5 | โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | 0.692 |
| 1 | โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน | 0.688 |
| 4 | โรงเรียนมีการกำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ | 0.668 |
| 8 | โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย | 0.640 |
| 7 | โรงเรียนกำหนดระยะผลผลิตในงานต่าง ๆ แบบยืดหยุ่น ซึ่งสามารถเพิ่มลดระยะเวลาได้ แต่มุ่งเน้นการทำงานนั้นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์เป็นสำคัญ | 0.635 |
| 9 | โรงเรียนมีการวางแผนงานสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน | 0.582 |
| 10 | โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ | 0.566 |
| 11 | โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ | 0.502 |
| ค่าความแปรปรวนของตัว (Eigenvalues) | | 2.154 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) | | 64.125 |

จากตารางที่ 4.16 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.502 ถึง 0.714 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 2.154 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 64.125 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัว ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบดีที่สุด และอุปกรณ์นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 64.125 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง”

**ตารางที่ 4.17 องค์ประกอบที่ 4 การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 22 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | 0.645 |
| 23 | โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจย่อย | 0.638 |
| 18 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน | 0.605 |
| 16 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน | 0.597 |
| 19 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน | 0.593 |
| 17 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก | 0.581 |
| 20 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของ โรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | 0.576 |
| 21 | ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน | 0.570 |
| 25 | โรงเรียนมีการกำหนดการสร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่ และความเจริญเติบโตของโรงเรียน | 0.560 |

**ตารางที่ 4.17 องค์ประกอบที่ 4 (ต่อ)**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 24 | โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และสมาชิกในโรงเรียนเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลางและระยะยาว | 0.544 |
| 15 | ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน | 0.533 |
| 27 | โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน | 0.530 |
| 28 | บุคลากรในโรงเรียน มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือปฏิบัติตามขอบข่ายการออกแบบระบบงานตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | 0.505 |
| ค่าความแปรปรวนของตัว (Eigenvalues) | | 1.830 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) | | 69.812 |

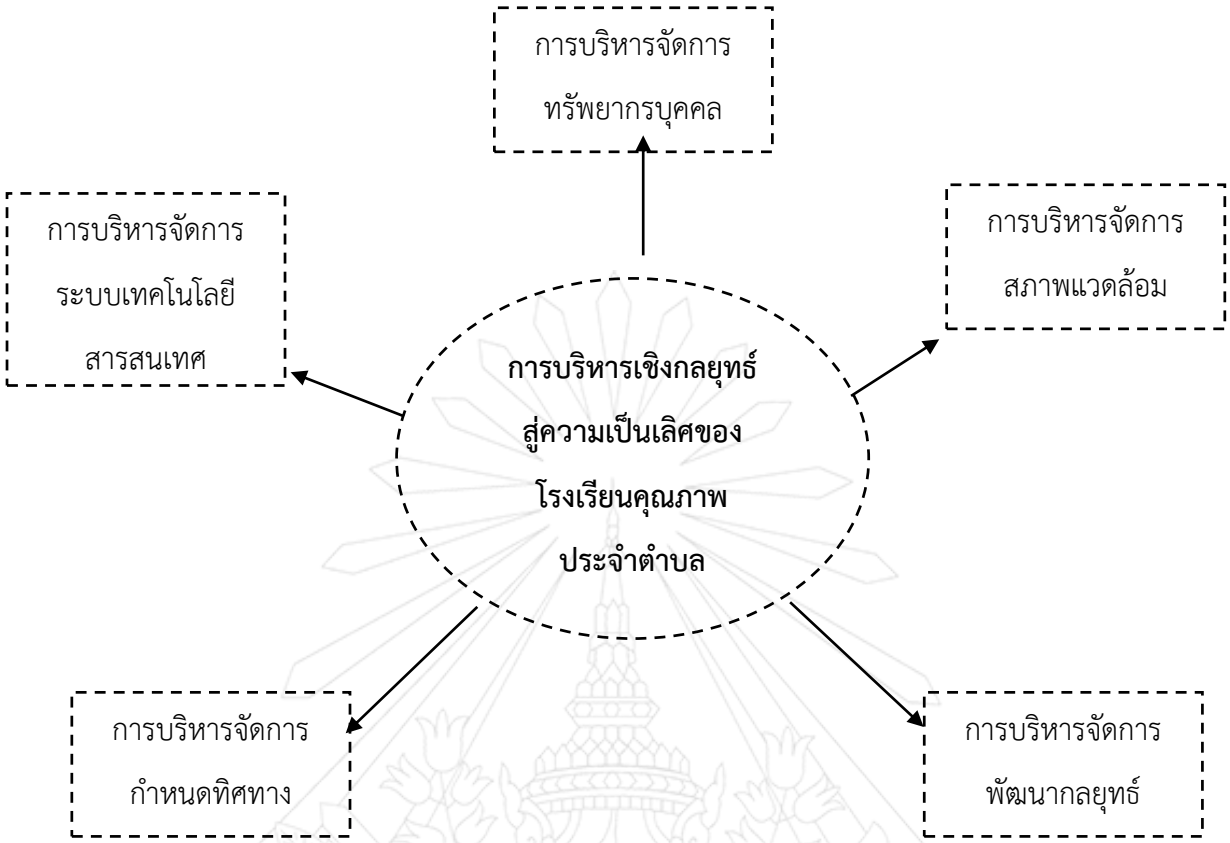
จากตารางที่ 4.17 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 13 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.505 ถึง 0.645 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.830 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 69.812 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 13 ตัว ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบดีที่สุด และอุปกรณ์นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 69.812 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม”

**ตารางที่ 4.18 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์**

| ตัวแปร | ข้อความ | ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ |
|---|---|---|
| 39 | โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ | 0.679 |
| 38 | บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม | 0.664 |
| 40 | โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ | 0.657 |
| 41 | โรงเรียนมีนโยบายหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การลดปริมาณขยะในโรงเรียน | 0.623 |
| 37 | บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา | 0.552 |
| ค่าความแปรปรวนของตัว (Eigenvalues) | | 1.434 |
| ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent of Variance) | | 68.672 |

จากตารางที่ 4.18 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายตัวแปรตัวสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.623 ถึง 0.679 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 1.434 และค่าร้อยละของความแปรปรวนเท่ากับ 68.672 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบดีที่สุด และอุปกรณ์นี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมได้ร้อยละ 68.672 เมื่อเปรียบเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับตัวแปรอื่น ๆ แล้ว พบว่าองค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ผู้วิจัยตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า "การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์"

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากกลุ่มตัวอย่างมี 5 ประกอบ สรุปได้เป็นแผนภาพดังนี้




**แผนภาพที่ 4.1 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากแผนภูมิที่ 4.1 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้สรุปนิยามแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล**

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นมุ่งเน้นบุคลากรให้สามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรทุกคนในองค์กร ส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ

การเสริมแรงให้กับบุคลากร พัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ สร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถใช้หลักการบริหารงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำที่นำหลักการควบคุม มาใช้ในการประเมินผลตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน ให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน กำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย มีภาวะความเป็นผู้นำมีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล มีการชี้นำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน มีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของโรงเรียน มีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน มีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนด คุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ และคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสมและความสนใจของผู้เรียน

**องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเท**

การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม มีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม พัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา ปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ มีการใช้เครือข่าย/เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย มุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม บุคลากรต้องมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมและความต่างของกระบวนทัศน์ มีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน คำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด มีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ มีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร มุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ จัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการจัด

เครือข่ายโรงเรียน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน มีการจัดงบประมาณจากจังหวัด ภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และมีการสรรหาฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง**

การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง เป็นการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน กำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ มีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล กำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน กำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้ เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ กำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย กำหนดระยะผลผลิตในงานต่าง ๆ แบบยืดหยุ่น ซึ่งสามารถเพิ่มลดระยะเวลาได้ แต่มุ่งเน้นการทำงานนั้นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์เป็นสำคัญ มีการวางแผนงานสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน การกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ และมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ

**องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม**

การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม เป็นการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน มีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจย่อย มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน มีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก มีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของ โรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน มีการ

กำหนดการสร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่ และความเจริญเติบโตของโรงเรียน มีการพิจารณาภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และสมาชิกในโรงเรียนเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลางและระยะยาว และมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

**องค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์**

การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม นำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ มีนโยบายหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การลดปริมาณขยะในโรงเรียน และมีทักษะในการแก้ปัญหา

## 4.2 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำตำบล

### 4.2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ทั้งนี้จากการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล จากผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน ผลการศึกษาสามารถแสดงดังตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19 จำนวนความถี่และร้อยละการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ ของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

n = 7

| รายการองค์ประกอบของรูปแบบ | ความเหมาะสม | | ความเป็นไปได้ | | ความถูกต้อง | | การใช้ประโยชน์ | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |
| 2. ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |
| 3. ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |
| 4. ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |
| 5. ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |
| รวมเฉลี่ย | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 | 7 | 100 |

จากตารางที่ 4.19 จากผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์องค์ประกอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และมีความเหมาะสมในการใช้ประโยชน์ คิดเป็นร้อยละ 100 ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์

**4.2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นในด้านข้อเสนอแนะเพิ่มเติม**

อีกทั้งจากการสัมภาษณ์การประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน จำนวน 7 โรงเรียน พบว่า

**สรุปองค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล** จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มีความเหมาะสมมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นกลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรในโรงเรียนตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย การบริหารงานบุคคลถือได้ว่าเป็นงานที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการจัดการระบบอยู่ในขั้นพื้นฐานของการบริหารโรงเรียนอยู่แล้วและทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ อีกทั้งการใช้ทรัพยากรบุคคลจากหลาย ๆ โรงเรียนมาร่วมกันจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่มาจากหลากหลายโรงเรียน เพื่อมาเรียนร่วมกันที่โรงเรียนเชิงคุณภาพ สามารถแก้ไขปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนบุคลากรครูที่ไม่ตรงกับสายที่สอดได้ด้วยเช่นกัน

**สรุปองค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** มีความเหมาะสมมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เนื่องจากเป็นกระบวนการวางแผน จัดหา รวบรวม จัดเก็บ รักษาและส่งต่อแพร่กระจายสารสนเทศไปยังผู้ใช้ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานและการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเป็นระบบที่สามารถใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล และสามารถนำมาใช้วางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหาร สำหรับในส่วนของผู้เรียน นักเรียนจากหลายโรงเรียนที่มาเรียนร่วนกันที่โรงเรียนคุณภาพ จะมีโอกาสและความเสมอภาคในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทางโรงเรียนคุณภาพได้จัดไว้สำหรับการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการแก้ปัญให้กับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีการขาดแคลนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน ให้สามารถ

ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ได้อย่างสูงสุด

**สรุปองค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง** มีความเหมาะสมมาก ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เนื่องจากเป็นกระบวนการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียน ซึ่งถ้าหากโรงเรียนไม่สามารถกำหนดทิศทางหรือจุดหมายมีรายละเอียดได้อย่างชัดเจน ก็จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย เมื่อแยกตามการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล การกำหนดทิศทางถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้โรงเรียนมีทิศทางในการบริหารจัดการที่ชัดเจน ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องมีการบริหารจัดการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามที่โรงเรียนได้กำหนดทิศทางไว้ ในทั้งนี้การบริหารจัดการโรงเรียนในปัจจุบันโดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนไม่มาก ซึ่งในการจัดสรรงบประมาณในการกำหนดทิศทางนั้นจะเป็นการไม่คุ้มค่าเมื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

**สรุปองค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม** มีความเหมาะสมมาก ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เนื่องจากเป็นกระบวนการใช้สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยมีการการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามประเมินผลและปรับปรุง แก้ไขพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการใช้อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้ให้ได้ยั่งยืน ยาวนานตลอดไป และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลบุคลากรรวมทั้งนักเรียนให้มากที่สุด การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมเป็นส่วนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้การดำเนินงานเป็นไปได้ด้วยความสะดวก ซึ่งจะทำให้นักเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเติมเต็มศักยภาพตามความถนัดและความสนใจของนักเรียน

**สรุปองค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์** มีความเหมาะสมมาก ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เนื่องจากเป็นความสามารถในการใช้กระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ ตามเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในทุกด้าน ๆ

# บทที่ 5
# บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2)เพื่อประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยผสมผสาน (Mixed Methodology)

กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3ขั้นตอน คือ1) การวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) การประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ตรวจสอบคุณภาพแล้ว โดยมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.986 ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 368 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนละ 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,104 คน และ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 1,104 ฉบับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย (Document Analysis) การสังเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (unstructured interview ) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เครื่องมือสำหรับรวบรวมข้อมูลขั้นนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับแบบของลิเกิรท (Likert’s Rating Scale) รวบรวมข้อมูลทั้งหมดนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ ข้อมูลการวิจัย ได้แก่ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ประเภทการวิเคราะห์เชิงสำรวจ

(Exploratory factor analysis : EFA) ผู้วิจัยประมวลผลข้อค้นพบการวิจัยครั้งนี้คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ สำหรับการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้วิธีการตรวจสอบรายการ(Checklist)จากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 7 โรงเรียน จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิและวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามได้ข้อค้นพบสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

**5.1.1 องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน** ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 67 ตัวแปร คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2) การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4)การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5) การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ ได้จัดเรียงลำดับตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) รายละเอียดดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล** องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 19 ตัวแปร 1) ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรทุกคนในองค์กร 2) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร 4) ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ 5) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 6) ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้หลักการบริหารงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำที่นำหลักการควบคุม มาใช้ในการประเมินผลตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 7) โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดย ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน 8) โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน 9) ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถ

ใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ 10) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน 11) โรงเรียนมีการวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย 12) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล 13) ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้นำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน 14) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของโรงเรียน 15) โรงเรียนมีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน 16) โรงเรียนมีการวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ 17) โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ 18) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ และ 19) โรงเรียนคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสมและความสนใจของผู้เรียน

**องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 19 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม 2) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร 3) บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 4) โรงเรียนมุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม 5) โรงเรียนมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทาง ภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา 6) โรงเรียนมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ 7) โรงเรียนมีการใช้เครือข่าย/เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย 8) โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม 9) บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรมและความต่างของกระบวนทัศน์ 10) โรงเรียนมีการกำหนดขั้นตอนและวิธีการในการสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน 11) โรงเรียนคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด 12) โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ 13) โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร 14) โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ 15) โรงเรียนจัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน 16) โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายโรงเรียน มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน 17) โรงเรียนมีการจัดงบประมาณจากจังหวัด ภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน 18) บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การ

ทำงานเป็นทีม และ 19) โรงเรียนมีการสรรหาฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน

**องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง** องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง ประกอบด้วย 11ตัวแปร 1) โรงเรียนมีการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน 2) โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษาเป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ 3) โรงเรียนมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ 4) โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล 5) โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทางสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน 6) โรงเรียนมีการกำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้ เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ 7) โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย 8) โรงเรียนกำหนดระยะผลผลิตในงานต่าง ๆ แบบยืดหยุ่น ซึ่งสามารถเพิ่มลดระยะเวลาได้ แต่มุ่งเน้นการทำงานนั้นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์เป็นสำคัญ 9) โรงเรียนมีการวางแผนงานสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและชุมชน 10) โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ และ 11) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ

**องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม** องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 13 ตัวแปร 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน 2) โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจย่อย 3) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน 4) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน 5) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน 6) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก 7) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน 8) ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน 9) โรงเรียนมีการกำหนดการสร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่ และความเจริญเติบโตของโรงเรียน 10) โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และสมาชิกใน

โรงเรียนเพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลางและระยะยาว 11) ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน 12) โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และ 13) บุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือปฏิบัติตามขอบข่ายการออกแบบระบบงานตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

**องค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์** องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร 1) โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ 2) บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม 3) โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ 4) โรงเรียนมีนโยบายหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การลดปริมาณขยะในโรงเรียน และ 5) บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา

**5.1.2 ผลการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากการประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งหมด โดยเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 67 ตัวแปร คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2) การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5)การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ได้ คิดเป็นร้อยละ 100

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" สามารถนำผลการวิจัยที่ได้มาอภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

**5.2.1องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2)การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4)การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5)การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ ทั้งนี้เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารเพราะผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานต่าง ๆของโรงเรียนและต้องตระหนักถึงแนวโน้มการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาโดยต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนางาน ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารสามารถปรับวิธีการบริหารให้ทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่การสื่อสารไร้พรมแดน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีการกำหนด แนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงาน และพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโรงเรียน หรือองค์กร เพื่อเป็นแนวทางวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้โรงเรียนหรือองค์กรบรรลุถึงภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการที่จะตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมี ประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังผลการวิจัยที่ได้ 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความแตกต่างกันในเรื่องของลำดับความสำคัญขององค์ประกอบตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชา ดาวเรือง (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และสร้างกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศและเพื่อประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า สภาพการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดโดยหมวดที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หมวดผลลัพธ์ และหมวดการนำองค์กร รองลงมาคือหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และหมวดที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือหมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis : EFA) สามารถแบ่งองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

**องค์ประกอบที่ 1 ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล** เป็นกลยุทธ์ และกระบวนการในการจัดการบุคลากรในโรงเรียนตามมิติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของ

ตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาให้น้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย มีรายละเอียดเมื่อแยกตามการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล โดยจากน้ำหนักองค์ประกอบ 3 อันดับแรก มีดังนี้ อันดับแรก ผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำของบุคลากรทุกคนในองค์กร รองลงมา ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ และอันดับที่สาม ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร ทั้งนี้ได้นำไปศึกษากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เห็นว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยหลายเล่ม ดังนี้ งานวิจัย ของ จตุพร เสถียรคง (2557) พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผล โดยผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญ ของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงาน มีการสร้างขวัญ และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ซึ่งถือเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์การเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน งานวิจัยของ ศิริลักษณ์ ทิพม่อม (2559) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบ รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน งานวิจัยของสลิลรัตน์ พลอยประดับ (2561) พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยแรงจูงใจในงาน (MW) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียน โดยมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับเสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของโรงเรียนที่มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด งานวิจัยของ สันวิช แก้วมี (2561) พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในสภาพปัจจุบันของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ รวมถึงการบริหารงานบุคคล โดยคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ความสามารถตรงตามสายงาน และมีการออกแบบระบบการปฏิบัติงานให้กับครูและบุคลากร รวมถึงการนำองค์กร การมุ่งเน้นบุคลากร และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เป็นองค์กรประกอบหนึ่งที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ งานวิจัยของ อร่าม วัฒนะ (2561) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งของการประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนโดยมุ่งเน้นความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ในระดับมากที่สุด งานวิจัยของ วิโรจน์ ไชยภักดี (2562) พบว่า ด้านการบริหารงานบุคคล ถือเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของการบริหารงานในโรงเรียน ซึ่งต้องอาศัยแนวปฏิบัติที่มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ สอดคล้องกับหลักธรรมของพระธรรมปิฎก(ป.อ.ปยุตฺโต)(2540) การบริหารจัดการโดยได้นำหลักภาวนา 4 ไปใช้กับ

การบริหารจัดการให้เกิดเป็นประโยชน์สูงสุด ทั้งแก่ตน และแก่ส่วนรวมต่อไปภาวนา 4 คือ การเจริญการทำให้เป็นให้มีขึ้น การฝึกอบรม การพัฒนา ได้แก่

1. กายภาวนา คือ การเจริญกาย การฝึกอบรมกาย ให้รู้จักติดต่อเกี่ยวข้องกับสิ่งทั้งหลายภายนอกทางอินทรีย์ทั้งห้า และปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณเอง ไม่ให้เกิดโทษให้กุศลกรรมงอกงาม ให้อกุศลกรรมเสื่อมเสีย การพัฒนาความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ

2. ศีลภาวนา คือ การเจริญศีล พัฒนาความประพฤติการฝึกอบรมศีล ให้ตั้งอยู่ ในระเบียบ วินัย ไม่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหาย อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ด้วยดีเกื้อกูลแก่กัน

3. จิตภาวนา คือ การเจริญจิต พัฒนาจิต การฝึกอบรมจิต ให้เข้มแข็งมั่นคงเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา ขยันหมั่นเพียร อดทนมีสมาธิและสดชื่น เบิกบานเป็นสุขผ่องใส เป็นต้น

4. ปัญญาภาวนา คือ การเจริญปัญญา พัฒนาปัญญา การฝึกอบรมปัญญา ให้รู้เข้าใจ สิ่งทั้งหลายตามเป็นจริง รู้เท่าทันเห็นโลก และชีวิตตามสภาวะ สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ ทำตนให้บริสุทธิ์จากกิเลสปลอดพ้นจากความทุกข์แก้ไขปัญญาที่เกิดขึ้นได้ด้วยปัญญา

ดังนั้น ภาวนา 4 คือ ความเห็นแจ้งเห็นตามความเป็นจริง ปัญญาที่เห็น ถอนความที่เห็นผิดคิดผิด และมีปัญญาเครื่องทำลายกิเลสจนหมดสิ้น และเป็นแนวทางในการพัฒนา แก้ปัญหาให้กับผู้นำสังคมและประชาชน โดยใช้หลักกายภาวนา คือพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันในกลุ่มและสังคม ศีลภาวนา คือ ด้านจิตใจ จิตตภาวนา คือการพัฒนาปัญญา และปัญญาภาวนา

**องค์ประกอบที่ 2 ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ** เป็นกระบวนการวางแผน จัดหา รวบรวม จัดเก็บ รักษาและส่งต่อแพร่กระจายสารสนเทศไปยังผู้ใช้ เพื่อประโยชน์ในการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อปรับปรุง พัฒนาสมรรถนะการบริหารงานและการดำเนินงานของโรงเรียน ด้วยการสร้างนวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดเมื่อแยกตามการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล โดยจากน้ำหนักองค์ประกอบ 3 อันดับแรก มีดังนี้ อันดับแรก โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรมรองลงมา โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร อันดับสาม บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายเล่ม ดังนี้ งานวิจัยของ จตุพร เสถียรคง (2557) พบว่า การสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐมีความสำเร็จ งานวิจัยของ พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2558) พบว่า การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็น องค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน งานวิจัยของ อุดม ชูลีวรรณ (2559) อธิบายว่า โรงเรียนคุณภาพมีการส่งเสริมให้ครูนำสื่อ

เทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน และผู้เรียนมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสานสนเทศ งานวิจัยของ มังโสด หมะเต๊ะ (2562) พบว่า ด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี เป็นปัจจัยหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเกณฑ์ดี รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีให้ความรู้บริการชุมชน และด้านสารสนเทศและเทคโนโลยี เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ งานวิจัยของ ทะนงศักดิ์ โพธิ์เกต (2563) อธิบายว่า สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี โดยการจัดวัสดุอุปกรณ์ สื่อ สถานที่ด้าน ICT เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนใช้ ICT ในการเรียนรู้ และสร้างอาชีพ เช่น ห้องคอมพิวเตอร์ WIFI ดังนั้น คุณภาพของครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา ควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ และทักษะทางวิชาชีพครูด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมไปถึงในด้านสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี ที่โรงเรียนได้จัดหามาเพื่อใช้ประกอบการเรียนรู้ตามเนื้อหาวิชาและเพียงพอโดยโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้กับนักเรียน รวมถึงการรักษามาตรฐานและพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ และงานวิจัยของ Zarin Waheed, et al (2018) พบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารอย่างกว้างขวางในการดำเนินงานของโรงเรียน เป็นแนวปฏิบัติหนึ่งที่ดีสำหรับโรงเรียนปฏิรูป ที่ใช้เป็นแนวทางที่ผ่านการปรับปรุงมาหลายครั้งจนได้รับการยอมรับ จึงเห็นได้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารจัดการที่สามารถใช้ในกระบวนการวางแผน จัดหา รวบรวม จัดเก็บ รักษา และส่งต่อการแพร่กระจายสารสนเทศไปยังผู้ใช้ เพื่อประโยชน์ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ควรนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม โดยต้องมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร รวมถึงมีบุคลากรที่มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีการสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ จึงสามารถจัดทำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**องค์ประกอบที่ 3 ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง** เป็นกระบวนการระบุหรือกำหนดจุดหมายปลายทางของโรงเรียน ซึ่งถ้าหากโรงเรียนไม่สามารถกำหนดทิศทางหรือจุดหมาย หรือรายละเอียดได้อย่างชัดเจน ก็จะไม่สามารถนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย เมื่อแยกรายละเอียดในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล โดยจากน้ำหนักองค์ประกอบ 3 อันดับแรก มีดังนี้ อันดับแรก โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติ รองลงมา โรงเรียนมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ อันดับที่สาม โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เมื่อพิจารณาผลการศึกษานี้เห็นว่าสอดคล้องกับงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องหลายเล่ม ดังนี้ งานวิจัยของ สุภาพร ภิรมย์เมือง (2556) พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดทำกลยุทธ์ และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อยู่ในระดับมาก งานวิจัยของ พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2558) พบว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ประกอบไปด้วย การกำหนดทิศทางการบริหารจัดการ การวางแผนและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ และองค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน ต้องมีความเหมาะสม เป็นไปได้ เป็นประโยชน์ และมีความถูกต้อง ครอบคลุม งานวิจัยของ พระครูศรีรัตนาภิรัต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2561) พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาจิตใจเด็กไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข 2) พันธกิจ (Mission) คือ มุ่งจัดการศึกษา มุ่งพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้านกาย สังคม จิตใจ และปัญญา และมุ่งผลิตเด็กให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข 3) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เด็กเป็นคนดี มีคุณธรรมนำความรู้ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข และมีระบบการบริหารงานทั่วไปมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และการพัฒนาด้านงานทั่วไป คือ พัฒนาระบบการบริหารงานทั่วไปให้ได้มาตรฐานสากล งานวิจัยของ อภิวรรณ ยอดมงคล (2561) พบว่า โรงเรียนใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ โดยมีหลากหลายกลยุทธ์ อาทิเช่น การเพิ่มโอกาสของผู้เรียนทุกคนให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ การเสริมสร้างสมรรถนะของผู้บริหารและครูให้มีความเป็นมืออาชีพ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด รวมไปถึงการประเมินกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับการประเมินที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ งานวิจัยของ พุทธิภา เหล็กคงสันเทียะ (2562) พบว่า องค์ประกอบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา และรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษามี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านคุณภาพครู 3) ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา 4) ด้านการบริหารหลักสูตร และ 5) ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษา ในภาพรวม และทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด และงานวิจัยของ มังโสด หมะเต๊ะ (2562) ได้แนะให้โรงเรียนมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนเพื่อสู่ความเป็นเลิศ ต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระยะ สอดคล้องกับสัปปายะ 7 ของพระครูโสภณพุทธารักษ์ (ธมฺมรโส) (2560) ซึ่งสัปปายะ7คือ การสร้างสภาพเอื้อหรือเกื้อกูลต่อการปพระพฤติและปฏิบัติธรรม เพื่อเป็นการช่วยให้การพัฒนาตนเองได้รับผลอย่างเต็มที่จนบรรลุคุณงามความดีหรือเข้าถึงมรรคผลนิพพานตามหลักทางพระพุทธศาสนา เพราะฉะนั้นการสร้างวัดเพื่อเป็นสถานที่ศึกษาปฏิบัติที่ดี ควรเอื้อให้ผู้ปฏิบัติธรรมได้รับความสบายอย่างเหมาะสมต่อการปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้าน กล่าวคือ ความพร้อมทั้ง 7 ด้าน ตามหลักสัปปายะ 7 จะทำให้การจัดการวัดหรือการพัฒนาวัดมีแต่ความเจริญรุ่งเรือง ประกอบด้วย 1)ความพร้อมทางด้านอาวาสสัปปายะ คือ ที่อยู่ที่พักที่อาศัย

และสถานที่ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ 2) ความพร้อมทางด้านโคจรสัปปายะ คือ หมู่บ้านหรือท้องถิ่นเหมาะสมเพื่อเข้าไปบิณฑบาต มีอยู่ในที่ไม่ไกลนัก ไปมาสะดวก 3) ความพร้อมทางด้านภัสสะสัปปายะ คือ การพูดคุย หรือถ้อยคำที่เหมาะสมในระหว่างการปฏิบัติ การสำรวมวาจา พูดน้อยปฏิบัติมาก ไม่กล่าววาจาไม่เป็นประโยชน์กล่าว แต่วาจาที่เป็นประโยชน์ แม้ว่าวาจาที่เป็นประโยชน์ก็ควรพูดพอประมาณ 4) ความพร้อมด้านปุคคลสัปปายะ คือ บุคคลที่สมควรเข้าไป สนทนาปราศรัยในขณะกำลังปฏิบัติ ตั้งอยู่ในหลักธรรมวินัยมีความรู้ความสามารถ มีอาจาระงดงาม 5) ความพร้อมด้านโภชนสัปปายะ คือ อาหารและเครื่องบริโภคที่ถูกใจพอใจ ถูกกับร่างกาย เกื้อกูลต่อสุขภาพ ฉันไม่ยากเป็นที่สมควรแก่การบริโภค 6) ความพร้อมด้าน อุตุสัปปายะ คือ สภาวะดินฟ้าอากาศธรรมชาติแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น ไม่หนาวเกินไป ไม่ร้อนเกินไป เป็นต้น 7) ความพร้อมด้านอิริยาปถสัปปายะ คืออิริยาบถที่เหมาะกัน การเคลื่อนไหวที่พอดี อิริยาบถสมดุล

**องค์ประกอบที่ 4 ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม** เป็นกระบวนการใช้สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ โดยมีการการวางแผน ดำเนินงาน ติดตามประเมินผลและปรับปรุง แก้ไขพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการใช้อย่างประหยัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้ให้ได้ยั่งยืน ยาวนานตลอดไป และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อมวลบุคลากรรวมทั้งนักเรียนให้มากที่สุด เมื่อแยกตามการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล โดยจากน้ำหนักองค์ประกอบ 3 อันดับแรก มีดังนี้ อันดับแรก ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน รองลงมา โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียนในการพัฒนาการปฏิบัติงานตามภารกิจย่อย อันดับสาม ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่า การจัดสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งตรงกับที่ วิสาร ปัญญชุณห์ (2564) ได้ศึกษาวิเคราะห์การจัดการสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ สรุปว่า ประเทศสิงคโปร์ และประเทศญี่ปุ่นมีการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม เมื่อพิจารณาต่อไปเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ John David Nixon (2015) เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดหาสภาพแวดล้อมในพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมเพื่อให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถจัดการเรียนการสอนได้เต็มที่ และคาดหวังว่าถ้าหากจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ครูปฏิบัติการสอนได้เต็มที่มากขึ้น

**องค์ประกอบที่ 5 ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์** เป็นความสามารถในการใช้กระบวนการคิดที่หลากหลาย เพื่อพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนมุ่งสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมาย เมื่อแยกตามการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ ประจำตำบล โดยจากน้ำหนักองค์ประกอบ 3 อันดับแรก มีดังนี้ อันดับ

แรก โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ รองลงมา บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม อันดับสาม โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระครูศรีรัตนาภิรัต (ปิยนันท์ ปิยจิตฺโต) (2561) พบว่า การนำหลักอิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 มาส่งเสริมการบริหารสถานศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาจิตใจเด็กไทยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข 2) พันธกิจ (Mission) คือ มุ่งจัดการศึกษา ศาสนสงเคราะห์ มุ่งพัฒนาเด็กให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้านกาย สังคม จิตใจ และปัญญา และมุ่งผลิตเด็กให้เป็นคนดี เก่ง และมีความสุข 3) วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เด็กเป็นคนดี มีคุณธรรมนำความรู้ และดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง มีการบริหารงบประมาณด้วยสุจริตธรรม และสนับสนุนสวัสดิการอย่างทั่วถึง บุคลากรมีศักยภาพและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับหลักธรรมในการครองตน ครองคน และครองงาน ของ สุริย์วิภา ไชยพันธุ์ (2558) 1)การครองตน ของผู้นำนั้น สามารถนำศีลห้า มาเป็นหลักในการครองตน เมื่อผู้นำเป็นผู้ที่มีศีลธรรม ย่อมนำหน่วยงาน ไปสู่เป้าที่มีคุณต่อทุกคนในองค์กรนั้น สร้างความสุขความสงบให้กับองค์กรและยังป้องกันสิ่ง ไม่ดีไม่ให้เข้ามาสู่องค์กรได้ด้วย เพราะความดีเป็นเหมือนเกราะแก้วป้องกันอันตรายได้ 2)การครองคน ผู้นำจะสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยอาศัยหลักธรรม สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตา เป็นเครื่องมือ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาทุกคนทำงานอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน มีความรักใคร่ ผูกพันต่อกัน และต่อองค์กร ความสำเร็จขององค์กรก็เกิดได้ง่าย 3)การครองงาน ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รักที่จะทำงาน และร่วมมือทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ โดยอาศัยหลักธรรม อิทธิบาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา เป็นเครื่องมือ

**5.2.2 การประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียน คุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 7 โรงเรียน มีความคิดเห็นว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความถูกต้องและมีความเหมาะสมในการใช้ประโยชน์ ทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม และด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของการ

วิจัย จากการประเมินนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชราภรณ์ ดวงชื่น (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ มีความเป็นประโยชน์ และมีความถูกต้อง ครอบคลุม สอดคล้องกับทฤษฎีหลักการแนวคิดตามกรอบการวิจัย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อร่าม วัฒนะ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่ผลการศึกษาพบว่า การประเมินรูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความถูกต้อง 2) ด้านความเหมาะสม 3) ด้านความเป็นไปได้ และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัย

จากการวิจัย รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัยดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้ประโยชน์ดังนี้

### 5.3.2 ด้านเชิงนโยบาย

หน่วยงานต้นสังกัดที่มีส่วนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2)การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4)การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5)การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปพิจารณาประกอบการตัดสินใจเลือกรูปแบบที่ทำให้โรงเรียนได้นำไปใช้ในการบริหาร เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนต่อไปในระดับสากล

### 5.3.3 ด้านการนำไปปฏิบัติ

5.3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปใช้ในการบริหาร

โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล 2) การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการกำหนดทิศทาง 4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม 5) การบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ และแม้แต่โรงเรียนที่ไม่ใช่โรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารงานบุคคลและประสิทธิผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

5.3.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์และนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเข้ารับการอบรม สัมมนา เพิ่มเติมเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

5.3.3.3 ครูผู้สอน หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเรียนการสอนในโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปปรับปรุงพัฒนา แก้ไขเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดตกบกพร่อง เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

## 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาตัวชี้วัดการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

# บรรณานุกรม

## 1. ภาษาไทย

### 1) หนังสือทั่วไป


จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2551). การวางแผนกลยุทธ์แบบว่าง ๆ ที่ปฏิบัติได้จริง. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

จุมพล หนิมพานิช. (2554). การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มุมมองในทัศนะทางรัฐศาสตร การเมืองและรัฐประศาสนศาสตร์ การบริหาร และกรณีศึกษาได้. กรุงเทพฯ: แอ็คทีฟพริ้น.

โชติ บดีรัฐ. (2558). เทคนิคการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ฐาปนา ฉิ่นไพศาล. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์(Strategic Management) (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: ธนธัชการพิมพ์.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ:

ซีเอ็ดยูเคชั่น. ธนชัย ยมจินดา. (2555). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ. กรุงเทพฯ: ประชาชน.

ธนชัย ยมจินดา. (2555). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกบัการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม ในประมวล สาระชุดวิชาการจัดการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน่วยที่ 8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิท3ยาการจัดการ.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2560). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนสามัญ บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

ปกรณ์ ปรียากร. (2558). การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

พระธรรมโกศาจารย์ (2549), พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. (2551). Balance Scorecard รู้สึกในการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2553). การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic planning and Formulating). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิบูล ทีปะปาล. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชบัณฑิต. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.

รัตนะ บัวสนธิ์. (2556). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พิษณุโลก: บั๊วกราฟฟิค.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฏ์ และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic : Strategic Management. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดถังทรัพย์การพิมพ์.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2548). นโยบายธุรกิจและการบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 16-17). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.

สมบัติ ธำรงธัญวงค์. (2557). นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

สมยศ นาวีการ. (2551). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ. สาคร ศุขศรีวงศ์(2560). การจัดการ : จากมุมมองของนักบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี.ไซเบอร์ พริ้นท์ จำกัด. สาโรจน์

สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุวรรณี ติวะตันสกุล (2556). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ติเยาว์. (2550). การบริหารกลยุทธ์(Strategic Management). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แผนยุทธ์ศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี2551-2553. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). แผนยุทธ์ศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานเลขานุการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (2562). “ศึกษาการดำเนินโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล (1ตำบล 1 โรงเรียนคุณภาพ) ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 2”กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.(2559).แนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศของโรงเรียนดีประจำตำบล.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

อนิวัช แก้วจำนง. (2552). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทุมพร พัชรารัตน์. (2552). การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น

**2) วารสาร**

พัฒนา พรหมณี; ศรีสุรางค์ เอี่ยมสะอาด และปณิธาน กระสังข์. (2560). แนวคิดการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการสาธารณสุขสำหรับนักสาธารณสุข. วารสารสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (6)2, กรกฎาคม-ธันวาคม, 28-133.

วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร. (2)4, 2-15.

สุริย์วิภา ไชยพันธุ์. (2558). ภาวะผู้นำกับการครองตน ครองคน และครองงาน. วารสารมหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต, ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 พฤศจิกายน 2557 – เมษายน 2558, หน้า 66 – 69.

**3) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานวิจัย**

ขัตติยา ด้วงสำราญ. (2552). รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. ดุษฎีนิพนธ์ปรัญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

นรชัย ณ วิเชียร. (2562). อริยสัจ 4 กับการพัฒนาองค์การ. โรงเรียนจ่าอากาศ กองทัพอากาศ, วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธนบุรี, ปีที่ 13 เล่มที่ 1, มกราคม - เมษายน, หน้า 163.

ปรีชา ดาวเรือง. (2559). กลยุทธ์การจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

พระครูโสภณพุทธารักษ์ (ธมฺมรโส). (2560). การประยุกต์หลักสัปปายะ 7 เพื่อพัฒนาครูสมาธิรุ่น 39 สถาบันพลังจิตตานุภาพ สาขา 73 วัดพระงาม จังหวัดตรัง. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์มจร, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2, (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560), หน้า 259.

พระธรรมโกศาจารย์(ประยูร ธมฺมจิตโต). (2549). ธรรมมะเพื่อการบริหาร. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.

_____ . พุทธวิธีบริหาร. (2549). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2541). นิติศาสตร์แนวพุทธ. กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.

พระมหาไกรวรรณ์ ปุณขันธ์. (2552). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม. ดุษฎีปริญญาปรัชญาดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พระมหาจรูญ อภิธมฺมจิตฺโต. (2563). หลักธรรมเพื่อการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน.นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาพชร กิตฺติวรเมธี**. (2564).** ภาวะผู้นำยุคใหม่กับการบริหารจัดการโดยใช้หลักภาวนา 4**.** วารสาร มจร.เลย ปริทัศน์, ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 เดือน พฤษภาคม – สิงหาคม 2564, **หน้า 160.**

พระมหาเรืองเดช ถาวรธมฺโม (ศรีประสม). (2554). การบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนวัด ไผ่ล้อม ตำบลจันทนิมิต อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี", รายงานการวิจัย, (หน่วยวิทยบริการคณะสังคมศาสตร์ วัดไผ่ล้อม (พระ อารามหลวง), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาศิริชัย สิรินฺทาโณ (ศรีรัมย์). (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอลำปลายมาศ จังหวัดบุรีรัมย์. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, การบริหารจัดการคณะสงฆ์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พัชราภรณ์ ดวงชื่น. (2558). องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

มนตรี พันธุ์พงศ์วัฒนา. (2559). ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

ราตรี ศรีไพรวรรณ. (2556). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราตรี ศรีไพรวรรณ และพฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีนิพนธ์, สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย หวังสวาสดิ์.(2559). รูปแบบการบริหารประชาธิปไตยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

วิมล จันทร์แก้ว. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, คณะศึกษาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยรังสิต.

วิสาร ปัญญชุณห์. (2564). รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ความเป็นเลิศ INTERSECT model นักวิชาการศึกษา ระดับทรงคุณวุฒิ, สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

วิโรจน์ ไชยภักดี. (2562). แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารงานโรงเรียนท่านผู้หญิงจันทิมาพึ่งบารมีในโครงการพัฒนาเด็ก และเยาวชนในถิ่นทุรกันดารตามพระราชดำริของสมเด็จพระกนิษฐาธิราชเจ้า กรมสมเด็จพระเทพ รัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริลักษณ์ ทิพม่อม. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการพัฒนาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สันวิช แก้วมี. (2561). การบริหารสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

สุภาพร ภิรมย์เมือง. (2556). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อร่าม วัฒนะ. (2561). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

**4) เว็บไซค์**

กองวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ. (2560). การบริหารเชิงกลยุทธ์. ,สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2565. จาก https://wpc.mod.go.th/Fundamentals/Fundamentals/

Pdffile/SM.aspxhttps://wpc.mod.go.th/Fundamentals/Fundamentals/Pdffile/SM.aspx

ระบบคลังข้อมูลทางวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์. (2562). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร. สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2565. จาก http://dspace.bru.ac.th/xmlui/bitstream/handle/123456789/5860/02E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%

สุรพล พละศักดิ์. (2556). วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice: BP). สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2565. จาก https://issuu.com/kanburi/docs/_____best_practic/5

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2563). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับ ล่าสุด. สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2565. จาก https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2020/10/1%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B4%E0%B8%A8.2542-%97.pdf

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2563). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 สืบค้นเมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2565. จาก https://www.moe.go.th/backend/wp-content/uploads/2020/10/48A%E0%B8%B2%E0%B8%95%E0%B8%B42542%E0%B8%89.3.pdf

สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา,ข้อมูลสถานศึกษาโครงการโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล, สืบค้นเมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2565.จาก https://inno.obec.go.th/?p=172924

## 2. ภาษาอังกฤษ

### 1) Books

Baldrige National Quality Program. (2011). Malcolm Baldrige National Quality: Education Criteria for Performance Excellence, Gaitherburrg: National Institute of Standardand Technology.Bateman T.S. and Snell S.A., 1999,

Certo S.C. and Peter J.P. (2011). Strategic Management : Concepts and Cases. 2 nded. New York: McGraw-Hill.

Dale Ernest. (1968). Management: Theory and Practice. McGraw-Hill Book Company, New York.

David Fred R. (2007). Strategic Management : Concept and Cases. 5 thed. New Jersey:

Prentice-Hall.

Dess, G. and Other. (2007). Strategic Management. 3 nded. New York: McGraw-Hill. Duane R. Ireland., and Robert E. Hoskisson, 2005

Fred R. David. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases, 10thed. New Jersey :Prentice-Hall.

Glueck, W.F., and Lawrence R.J. (1984). Business Policy and Strategic. New York: McGraw-Hill. Greg, Bounds. (1994). Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm. New York: McGraw-Hill.

Good, Carter V. (2005). Dictionary of Education. 5 th ed. New York: McGraw-Hill.

Gulick, Luther., & Lyndall, Urwick. (1936). Notes on the Theory of Organization. L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Papers on the Science of Administration (pp. 3–35). New York: Institute of Public Administration.

Henri Fayol. (1949). General and Industrial Management. London: Sir Isaac Pitman and Son.(Keller G., 2013,

John Beall. (2017). "Strategic Management of Private Schools : Recruitment, Compensation, Development, and Retention of Teacher," accessed October 22, Available from http://proquest.umi.com/.

McMillan, J.H. & Schumacher, S. (2010). Research in Education. 7th ed. Landon:Longman.

Michel Robert. (2013) . Strategic Management Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment. New York: Haworth Press.

Neil Harray. (2017). "The Challenge of Strategic Management and Strategic Leadership in the Case of Three New Zealand Secondary Schools," Accessed October 22, Available From http://nzresearch.org.nz/index.php/record/view Schema.

Pearce A. John and Robinson B.Richard. (2000). Strategic Management. McGraw-Hill

Peter F. Drucker. (2008). Management Revise Edition. New York : Harper Collins.

Robbins and Coulter, 2007,

Paul E. Dettmann, (2014) “Administrators, Faculty, and Staff/Support Staff Perceptions of MBNQA Education Criteria Implementation at the University of Wisconsin State,” accessed December 6, 2014, available from http://www.sunsite.unc.edu/wrn/about/,.

Thompson and Strickland. (2013). Strategic Management : Concepts and Cases. 8 thed. New

York: Business. Tompson. (2007). Crafting and Executing Strategy : Concepts and Cases. 15thed. Companies: McGraw-Hill.

Wheelen and Hunger. (2012). Strategic Management and Business Policy. 8thed. New jersey: Prentice-Hall.

William,J.Reddin. (1970). Managerial Effectiveness. New York : McGraw-Hill Book Co.

**2) Thesis**

John David Nixon. (2015). “Administrative Best Practices to Influence Culture in a Rural Middle School of Poverty”. Ed.D. dissertation, Department of Education, Clemson University.

Stephen, Mathews. (2000). Benchmarking the NAAC Accreditation Model, INQAAHE 2001 Conference on Quality, Standards and Recognition.

Zarin Waheed, et al. (2018) “ The Best Practices for School Transformation: A Multiple-Case Study,” Educational Administration 56, 1 (February 5 2018): 88-103.

# ภาคผนวก

# ภาคผนวก ก
# เอกสารขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
# และรายนามผุ้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธาบวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

มีความยินดีให้ข้าพเจ้าเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

(ดร.อำนาจ ศรีพลสาด)

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๗๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธมฺมวีโร

(พระมหาบุญนา ธมฺมวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

(นายชนะศักดิ์ พันสิมา)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธมฺมวีโร

(พระมหาบุญนา ธมฺมวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

- ทราบ / ยินดีเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการให้สัมภาษณ์ฯ

นพ

(นายบุญเพชร วันนา)
ผอ. สพป. สมุทรปราการ เขต 2
4 ก.ค. 65

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๕
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร นายอนุชา มีเบ้า

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา จามวีโร

(พระมหาบุญนา จามวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(นายอนุชา มีเบ้า)
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต ๕

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓



**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร ดร.ศราวุธ วงศ์ทอง

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธนวีโร

(พระมหาบุญนา ธนวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(ดร.ศราวุธ วงศ์ทอง)

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

**มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๗๔๓

๒๘ มิถุนายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีมีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจในการให้สัมภาษณ์ฯ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์ฯ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์
อาคารคณะศึกษาศาสตร์ (B7.7) ชั้น ๒ ห้อง ๒๐๔
โทร ๐ ๒๔๔๔ ๖๐๐๐ ต่อ ๑๑๕๓

# รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์

1. ดร.อำนาจ สายฉลาด
   ผอ.สนง.ลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
2. นายชนะศักดิ์ ทันธิมา
   ศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมุกดาหาร
3. นายบุญเพชร วันนา
   ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 2
4. นายดนตรี มีเบ้า
   รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5
5. ดร.ศราวุธ วงศ์ทอง
   รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5
6. นายภมร หลอดแพง
   รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3
7. นายลิขิต ศรีวรมย์
   รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

# ภาคผนวก ข
# แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นของทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

**แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**
**เรื่อง**
**“รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**
**สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”**

---

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....อายุ.....ปี
ตำแหน่งหน้าที่.....
สถานที่ทำงาน.....
ระดับการศึกษา.....
ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี
เบอร์โทรศัพท์/e-mail.....
วัน/เดือน/ปี/เวลาที่สัมภาษณ์วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....น.

ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

**ประเด็นที่สัมภาษณ์** “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล”

1.องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลได้นั้นในแนวคิดของท่านมีอะไรบ้าง และต้องทำอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....

2.โรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในแนวคิดของท่านควรมีรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างไรบ้างที่นำไปสู่ความเป็นเลิศ

.....
.....
.....
.....

3.ข้อคิดเห็นอื่นๆเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวศิวพร นววงศานันต์)

นักศึกษาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# ภาคผนวก ค
# หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
# และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๒๘

๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๒๘

๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.ดารณี กีรติปกรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๑

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

-ทราบ /อนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๒๘

๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.ปิยะพร ชาภิรมย์ ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมอุบลราชธานี เขต ๕

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

เลขานุการผู้อำนวยการโรงเรียน
รับที่ ๕๖๑
วันที่ ๑๙ ต.ค ๖๕
เวลา ๑๐ ๔๕ น.



โรงเรียนสตรีสิริเกศ
รับที่ 2724
วันที่ ๑๙ ต.ค. 2565 ๑๒.๔๗ น.
☑ผอ. ☐รก ☐งป ☐บก ☐บท

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-บรมราชชนนี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๒๘

๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.ภูมิภัทร มาลี ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีสิริเกศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต ๒๘

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

ทราบ
- อนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๒๒๘

กลุ่มนิเทศติดตาม ฯ
เลขที่รับ 710
วันที่ 19 ก.ค. 2565
เวลา 14.18 น.

๒๖ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.สหราช บุญไทย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต ๔

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัยในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

(นายสหราช บุญไทย)
ศึกษานิเทศก์

# รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (IOC)

1. ดร.ดารณี กีรติปกรณ์
   รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1

2. ผศ.ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา

3. ดร.สหราช บุญไทย
   ศึกษานิเทศน์ วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศรีสะเกษ เขต 4

4. ดร.ปิยะพร ชาภิรมย์
   ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมอุบลราชธานีเขต 5

5. ภูมิภัทร มาลี
   ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีสิริเกศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28



**แบบตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง(IOC)ของเครื่องมือวิจัย**
**เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพ**
**ประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**เรียน ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

เนื่องด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ คือ พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย ป.ธ.๙ ซึ่งการทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว จำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากท่าน ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการตรวจสอบค่าIOCของเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้

คำชี้แจง

1.แบบสอบถามฉบับนี้ สำหรับ ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้รับผิดชอบโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นที่มีต่อโรงเรียนของท่านว่ามีการปฏิบัติตามหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

3. ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิวพร นววงศานันต์
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย √ ในช่อง ☐ ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

1. เพศ

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ

☐ 1.ไม่เกิน 30 ปี ☐ 2. 31-40 ปี

☐ 3. 41-50 ปี ☐ 4. 51 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

☐ 1. ปริญญาตรี ☐ 2. ปริญญาโท

☐ 3. ปริญญาเอก ☐ 4. อื่นๆ

4. ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา

☐ 1ผู้อำนวยการสถานศึกษา/รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ☐ 2.ครู

☐ 3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ 1. 1- 5 ปี ☐ 2. 6-10 ปี

☐ 3. 11-15 ปี ☐ 4. 16 ปีขึ้นไป

**ตารางภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (*IOC*)ของเครื่องมือวิจัย**
**เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

**ตารางภาคผนวก ค** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. เพศ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. อายุ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 3. วุฒิการศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทาง **สถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน** | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ **สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้**ปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 3. โรงเรียนมีการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 4. โรงเรียนมีการกำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 5. โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 6. โรงเรียนมีวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 7. โรงเรียนมีการกำหนดระยะผลผลิตงานต่าง ๆ ที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 8. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 9. โรงเรียน**มี**การวางแผนงานตามบริบทของโรงเรียน และชุมชน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 10. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดผล ที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 11. โรงเรียนมีการจัดทำโครงการที่จะพัฒนาโรงเรียนที่ต่อเนื่อง | +1 | +1 | +1 | 0 | -1 | 2 | 0.40 | ใช้ไม่ได้ |
| 12. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรให้มีความยืดหยุ่น โดยมุ่งพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 13.โรงเรียนจัดหลักสูตร โดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก และไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะวิชาการ | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 14. โรงเรียนจัดหลักสูตร โดยมุ่งเน้นให้สอดรับกับมาตรฐานผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เก่ง ดี มีความสุข | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 15. โรงเรียน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันพัฒนาแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว | +1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 16. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 17. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 18. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 19. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 20. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 21. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 22. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 23. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 24. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียน**ในการพัฒนาการปฏิบัติงา**นตามภารกิจย่อย | +1 | +1 | +1 | -1 | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 25. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียน**เพื่อ**กำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง และระยะยาว | +1 | +1 | 0 | 0 | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 26. โรงเรียนมี**การกำหนดการ**สร้างคุณค่าที่โรงเรียนปรารถนาจะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน | +1 | +1 | 0 | -1 | 0 | 1 | 0.20 | ใช้ไม่ได้ |
| 27. โรงเรียนมี**การกำหนดการ**สร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่และความเจริญเติบโตของโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | 0 | 0 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 28. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายให้สอดคล้องกับต้นสังกัด/ของรัฐบาล | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 29. โรงเรียนมีการดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัด/ของรัฐบาล | -1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 2 | 0.40 | ใช้ไม่ได้ |
| 30. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 31. บุคลากรในโรงเรียน มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือปฏิบัติตามขอบข่าย**การ**ออกแบบระบบงานตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 32. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหารโดยกำหนดภาระงานในแต่ละกลุ่มงานไว้อย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 33. โรงเรียนมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 34. โรงเรียนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยยึดหลักกฎหมาย | 0 | +1 | +1 | +1 | -1 | 2 | 0.40 | ใช้ไม่ได้ |
| 35. โรงเรียนวางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติไว้อย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 36. บุคลากรมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 37. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่**สามารถ**ปฏิบัติกิจกรรมหรืองานทั้งปวง ตามแนวปฏิบัติที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | -1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 38. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่ใช้ทักษะปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่ขั้นการเรียนรู้ การพร้อมปฏิบัติ การตอบสนองตามผู้ปฏิบัติ นำการปฏิบัติ และการตอบสนองที่ซับซ้อน | +1 | +1 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0.40 | ใช้ไม่ได้ |
| 39. โรงเรียนมีการพิจารณาวิธีปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 40. โรงเรียนมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 41. บุคลากรของโรงเรียนใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 42 บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา | **0** | **+1** | **+1** | **+1** | **+1** | **4** | **0.80** | ใช้ได้ |
| 43. บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตากรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม | **+1** | **+1** | **+1** | **+1** | **+1** | **5** | **1.00** | ใช้ได้ |
| 44. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ | **+1** | **+1** | **+1** | **+1** | **+1** | **5** | **1.00** | ใช้ได้ |
| 45. โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้เพื่อลดขยะในโรงเรียน | 0 | +1 | +1 | 0 | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 46. โรงเรียนมีนโยบายโดยลดการใช้ขยะ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 47. โรงเรียนมีนโยบายการนำวัสดุ/อุปกรณ์ที่เคยใช้ นำกลับมาใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 48. โรงเรียนมีการจัดพื้นที่ในการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีเชิงวิชาการ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 49. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตที่มีความเสถียร | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 50. โรงเรียนมีการใช้เครือข่าย / เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 51. โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 52. โรงเรียนคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 53. โรงเรียนมุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 54. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 55. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 56. บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 57. **โรงเรียนมี**การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 58. บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 59. บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม และความต่างของกระบวนทัศน์ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 60. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้ตรงกับรายวิชาที่สอน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 61. โรงเรียนมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษาเพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 62. โรงเรียนมีการกำหนด**ขั้นตอนและวิธีการใน**การสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 63. โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 64. โรงเรียนจัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 65. โรงเรียน**จัดโครงสร้างองค์การ**การบริหาร และการจัดกระบวนการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 66. โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายโรงเรียน **มุ่งเน้นการ**มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 67. โรงเรียนมีการจัดงบส่วนกลางภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 68. โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 69. โรงเรียนมีการบริหารงาน และการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับวิชาการ | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 70. โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 71. ครูและผู้บริหารในโรงเรียนรวมตัวกันเรียนรู้และรวมพลังร่วมมือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับปัญหาที่เจอ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 72. บุคลากรของโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหานั้นเพื่อนำมาพัฒนาให้กับนักเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 73. โรงเรียนมีการเชื่อมโยงนโยบายกับพื้นที่ผ่านการจัดกิจกรรม | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 74. โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนประกันคุณภาพภายใน ให้สอดคล้องกับงานวิชาการตามบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 75. โรงเรียนมีการจัดสรรฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 76. โรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์ให้เพียงพอเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 77. โรงเรียนมีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 78. โรงเรียนให้การสนับสนุนงบประมาณตามแผนที่กำหนดทั้งระยะสั้น และระยะยาว | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 79. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้นำ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 80. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงานและวิธีปฏิบัติของโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 81. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 82. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากร ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 83. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 84. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ | +1 | +1 | +1 | 0 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |
| 85. โรงเรียนมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จึงพัฒนาองค์กรควบคู่กันทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน | 0 | +1 | +1 | +1 | +1 | 4 | 0.80 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 86. โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 88. โรงเรียนคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความสนใจของผู้เรียน | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 89. ผู้บริหารสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย จึงสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 90. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 91. ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดกระบวนการวัด และแก้ไขการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระบบอย่างดี | -1 | +1 | +1 | +1 | 0 | 2 | 0.40 | ใช้ไม่ได้ |
| 92. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้การควบคุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดแผนการดำเนินการ และการประเมินแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | -1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 3 | 0.60 | ใช้ได้ |
| 93. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

**ตารางภาคผนวก ค** (ต่อ)

| คำถาม | ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC | **ผลการพิจารณา** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| 94. โรงเรียนมีการวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 95. **โรงเรียนมี**การวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 96. โรงเรียนมีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 97. โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 98. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 99. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |
| 100. ผู้บริหารโรงเรียน มุ่ง**เน้**นความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ**ของบุคลากรทุกคนในองค์กร** | +1 | +1 | +1 | +1 | +1 | 5 | 1.00 | ใช้ได้ |

# ภาคผนวก ง
# หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) และรายชื่อโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในการทดลองใช้เครื่องมือ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๓๑๑

๑๘ ตุลาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตำหรุ (วิงประชาสงเคราะห์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม)

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)”มีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (แบบสอบถาม) เพื่อเก็บข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธมฺมวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

โรงเรียนบ้านตำหรุ(วิงประชาสงเคราะห์)

# รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out) จำนวน 10 โรงเรียน

| | |
|---|---|
| 1. โรงเรียนบ้านตำหรุ (วิงประชาสงเคราะห์) | จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ |
| 2. โรงเรียนอนุบาลพังงา | จังหวัดพังงา |
| 3. โรงเรียนวัดแหลมแค | จังหวัดชลบุรี |
| 4. โรงเรียนอนุบาลวัดโคกท่าเจริญ | จังหวัดชลบุรี |
| 5. บ้านวังยาว | จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 6. บ้านม่วง | จังหวัดอุตรดิตถ์ |
| 7. บ้านปวนพุ | จังหวัดเลย |
| 8. บ้านตระกาศขอนแก่น กันทรลักษ์ | จังหวัดศรีสะเกษ |
| 9. บ้านบึงอุตสาหกรรมนุเคราะห์ | จังหวัดชลบุรี |
| 10. หนองหินวิทยาคม | จังหวัดเลย |

# ภาคผนวก จ
# ผลการทดลองเครื่องมือวิจัย

## ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .986 | 94 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| q01 | 433.1333 | 1179.361 | .353 | .986 |
| q02 | 433.2333 | 1167.357 | .588 | .986 |
| q03 | 433.1667 | 1173.661 | .541 | .986 |
| q04 | 433.3000 | 1171.321 | .397 | .986 |
| q05 | 433.4667 | 1157.085 | .654 | .986 |
| q06 | 433.2667 | 1169.168 | .517 | .986 |
| q07 | 433.3333 | 1168.023 | .598 | .986 |
| q08 | 433.1667 | 1183.109 | .277 | .986 |
| q09 | 433.3000 | 1172.286 | .417 | .986 |
| q10 | 433.3667 | 1166.378 | .635 | .986 |
| q11 | 433.3000 | 1161.390 | .718 | .986 |
| q12 | 433.5000 | 1156.534 | .722 | .986 |
| q13 | 433.1667 | 1168.075 | .758 | .986 |
| q14 | 433.3667 | 1164.309 | .552 | .986 |
| q15 | 433.3667 | 1159.826 | .732 | .986 |
| q16 | 433.3333 | 1160.713 | .721 | .986 |
| q17 | 433.3000 | 1162.010 | .701 | .986 |
| q18 | 433.2667 | 1167.857 | .554 | .986 |
| q19 | 433.3667 | 1149.551 | .835 | .986 |
| q20 | 433.4000 | 1154.110 | .790 | .986 |
| q21 | 433.3000 | 1160.562 | .741 | .986 |
| q22 | 433.4667 | 1159.982 | .708 | .986 |
| q23 | 433.3333 | 1163.126 | .749 | .986 |
| q24 | 433.5333 | 1149.844 | .813 | .986 |
| q25 | 433.5333 | 1148.878 | .834 | .986 |
| q26 | 433.2333 | 1161.633 | .756 | .986 |
| q27 | 433.3667 | 1161.620 | .684 | .986 |
| q28 | 433.3667 | 1161.757 | .681 | .986 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| q29 | 433.2333 | 1167.082 | .701 | .986 |
| q30 | 433.3000 | 1164.838 | .717 | .986 |
| q31 | 433.3000 | 1162.217 | .695 | .986 |
| q32 | 433.1667 | 1178.902 | .339 | .986 |
| q33 | 433.1667 | 1171.868 | .500 | .986 |
| q34 | 433.2000 | 1175.545 | .364 | .986 |
| q35 | 433.3667 | 1166.447 | .501 | .986 |
| q36 | 433.4667 | 1163.016 | .629 | .986 |
| q37 | 433.4333 | 1156.116 | .736 | .986 |
| q38 | 433.1000 | 1182.162 | .267 | .986 |
| q39 | 433.1333 | 1171.361 | .692 | .986 |
| q40 | 433.3000 | 1157.390 | .743 | .986 |
| q41 | 433.2667 | 1163.582 | .676 | .986 |
| q42 | 433.3667 | 1159.068 | .752 | .986 |
| q43 | 433.3000 | 1170.562 | .536 | .986 |
| q44 | 433.7333 | 1146.892 | .759 | .986 |
| q45 | 433.5000 | 1151.431 | .777 | .986 |
| q46 | 433.5333 | 1152.257 | .760 | .986 |
| q47 | 433.4000 | 1168.455 | .562 | .986 |
| q48 | 433.6000 | 1154.179 | .725 | .986 |
| q49 | 433.3000 | 1170.562 | .536 | .986 |
| q50 | 433.3000 | 1169.459 | .570 | .986 |
| q51 | 433.5667 | 1152.047 | .833 | .986 |
| q52 | 433.3333 | 1162.368 | .773 | .986 |
| q53 | 433.2667 | 1161.237 | .742 | .986 |
| q54 | 433.3667 | 1157.137 | .804 | .986 |
| q55 | 433.2333 | 1174.737 | .439 | .986 |
| q56 | 433.6333 | 1152.792 | .763 | .986 |
| q57 | 433.3333 | 1162.782 | .760 | .986 |
| q58 | 433.4000 | 1152.524 | .828 | .986 |
| q59 | 433.3333 | 1165.402 | .594 | .986 |
| q60 | 433.3000 | 1161.183 | .724 | .986 |
| q61 | 433.3333 | 1164.023 | .722 | .986 |
| q62 | 433.4667 | 1160.947 | .619 | .986 |
| q63 | 433.4000 | 1156.938 | .799 | .986 |
| q64 | 433.3000 | 1158.562 | .797 | .986 |
| q65 | 433.3000 | 1157.941 | .814 | .986 |
| q66 | 433.2667 | 1161.926 | .723 | .986 |
| q67 | 433.1667 | 1167.661 | .774 | .986 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| q68 | 433.2667 | 1165.375 | .726 | .986 |
| q69 | 433.3667 | 1153.137 | .822 | .986 |
| q70 | 433.5667 | 1152.668 | .658 | .986 |
| q71 | 433.5000 | 1160.052 | .639 | .986 |
| q72 | 433.4667 | 1155.913 | .679 | .986 |
| q73 | 433.4667 | 1163.430 | .560 | .986 |
| q74 | 433.4000 | 1154.800 | .774 | .986 |
| q75 | 433.3667 | 1155.413 | .767 | .986 |
| q76 | 433.3000 | 1159.597 | .688 | .986 |
| q77 | 433.2333 | 1171.220 | .475 | .986 |
| q78 | 433.4333 | 1156.254 | .675 | .986 |
| q79 | 433.4333 | 1165.426 | .516 | .986 |
| q80 | 433.2333 | 1176.944 | .308 | .986 |
| q81 | 433.4667 | 1150.257 | .748 | .986 |
| q82 | 433.4333 | 1163.426 | .563 | .986 |
| q83 | 433.3667 | 1158.102 | .702 | .986 |
| q84 | 433.2667 | 1161.926 | .723 | .986 |
| q85 | 433.2000 | 1169.131 | .559 | .986 |
| q86 | 433.4333 | 1156.668 | .799 | .986 |
| q87 | 433.3000 | 1160.079 | .755 | .986 |
| q88 | 433.3000 | 1165.252 | .611 | .986 |
| q89 | 433.3667 | 1163.895 | .624 | .986 |
| q90 | 433.2667 | 1163.789 | .670 | .986 |
| q91 | 433.2667 | 1169.720 | .502 | .986 |
| q92 | 433.2333 | 1166.116 | .624 | .986 |
| q93 | 433.2333 | 1168.599 | .552 | .986 |
| q94 | 433.1333 | 1171.913 | .530 | .986 |

# ภาคผนวก ฉ
# หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แบบสอบถาม)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๓๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๕๗๙

๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)” มีความประสงค์จะขอให้ท่านอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว ให้นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย




สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๕๗๙

๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

เจริญพร

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว ให้นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(ทยชิต พัชร์ มาลา)
ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเขียววิทยา

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

โรงเรียนบ้านภูเงินฯ
เลขที่รับ 126/66
วันที่ 8 เดือน ก.พ. พ.ศ. 66
เวลา 12.00 น. ผู้รับ
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๙๙ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร ๐๒ ๔๔๔-๐๐๐ โทรสาร ๐๒ ๔๔๔-๐๖๖๐
www.mbu.ac.th
☐ จก ☐ บค
☐ กง ☑ บท

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๕๗๙

๒ ธันวาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านภูเงินฯ

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลเพื่อเป็นข้อมูลเขียนงานดุษฎีนิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว ให้นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานงานดุษฎีนิพนธ์ต่อไป

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

- เรียน ผอ.รร.บ้านภูเงินฯ
- มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ขอความอนุเคราะห์เจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล
- เพื่อโปรดทราบ

ทราบ
☑ แจ้ง ตามนี้ ดำเนินการ
☐ เข้าที่ประชุม
☐ ติดประกาศ

(นายวิรัญญู ภูเงินเงิน)
ผอ.รร.บ้านภูเงินฯ
...../...../.....

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

ฉบับที่.....



# แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง

# รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สำหรับ**

**ผู้บริหารโรงเรียน,ครูที่รับผิดชอบโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

มหามกุฏราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำดุษฎีนิพนธ์
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการคำตอบเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของท่านจะเป็นประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตาม ด้วยเทคนิค EFA ต่อไป

แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้เป็นอย่างดี เพื่อพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิวพร นววงศานันต์
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# แบบสอบถามเรื่อง
# รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**********

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และ 2) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ทางผู้วิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ให้สมบูรณ์ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

คำถามเบื้องต้น ตามลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

(1) โรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงาน อยู่ในภูมิภาคใดของประเทศ

☐ 1. ภาคเหนือ ☐ 2. ภาคใต้

☐ 3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ☐ 4. ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามตามตัวแปรที่ศึกษา โดยการสำรวจครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย √ ในช่องว่างที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

1. เพศ
   - ☐ 1. ชาย
   - ☐ 2. หญิง
2. อายุ
   - ☐ 1.ไม่เกิน 30 ปี
   - ☐ 2. 31-40 ปี
   - ☐ 3. 41-50 ปี
   - ☐ 4. 51 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษา
   - ☐ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี
   - ☐ 2. ปริญญาตรี
   - ☐ 3. ปริญญาโท
   - ☐ 4. ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งปัจจุบันในสถานศึกษา
   - ☐ 1. ครู
   - ☐ 2. ผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ☐ 3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
   - ☐ 1. 1- 5 ปี
   - ☐ 2. 6-10 ปี
   - ☐ 3. 11-15 ปี
   - ☐ 4. 16 ปีขึ้นไป

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงใน ☐ ช่องขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

**1.** เห็นด้วยน้อยที่สุด **2.** เห็นด้วยน้อย **3.** เห็นด้วยปานกลาง **4.** เห็นด้วยมาก **5.** เห็นด้วยมากที่สุด

| **การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. โรงเรียนมีการกำหนดเป้าหมาย/วางแผน/ทิศทาง**สถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน** | | | | | |
| 2. โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์**สถานศึกษา เป็นแนวทางให้บุคลากรในโรงเรียนได้**ปฏิบัติ | | | | | |
| 3. โรงเรียนมีการวัดผลสำเร็จตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกี่ยวกับกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 4. โรงเรียนมีการกำหนดวิถีทางในการดำเนินการหรือสิ่งที่โรงเรียนได้เตรียมทำไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ | | | | | |
| 5. โรงเรียนมีการกำหนดแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อ ความเป็นเลิศสำหรับโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | | | | | |
| 6. โรงเรียนมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 7. โรงเรียนกำหนดระยะผลผลิตในงานต่าง ๆ แบบยืดหยุ่น ซึ่งสามารถเพิ่มลดระยะเวลาได้ แต่มุ่งเน้นการทำงานนั้นต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุตามเป้าประสงค์ เป็นสำคัญ | | | | | |
| 8. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายทางการศึกษาให้ชัดเจน และมีความเหมาะสมกับทุกช่วงวัย | | | | | |
| 9. โรงเรียน**มี**การวางแผนงานสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน และชุมชน | | | | | |
| 10.. โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัดผลความสำเร็จ ที่มีความชัดเจนตรงกับแนวปฏิบัติ | | | | | |
| 11.. โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน ที่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ แต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาให้โรงเรียนมีคุณภาพ | | | | | |
| 12. โรงเรียนจัดหลักสูตรของสถานศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก และไม่จำเป็นต้องเน้นเฉพาะวิชาการ | | | | | |

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. โรงเรียนจัดหลักสูตรของสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับมาตรฐานผู้เรียนให้เป็นผู้ที่เก่ง ดี มีความสุข | | | | | |
| 14. โรงเรียน มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ร่วมกันพัฒนาแผนพัฒนาสถานศึกษา โดยกำหนดเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว | | | | | |
| 15. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการศึกษาวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน | | | | | |
| 16. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ในการประเมินโอกาสในการพัฒนาโรงเรียน | | | | | |
| 17. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อเตรียมพร้อมที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก | | | | | |
| 18. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเพื่อประเมินอุปสรรคในการเตรียมรับผลเสียที่ส่งผลกับโรงเรียน | | | | | |
| 19. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมให้กับโรงเรียน | | | | | |
| 20. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบเพื่อสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดแข็งในการเตรียมพร้อมที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | | | | | |
| 21. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อนในการเตรียมพร้อมที่จะพัฒนาโรงเรียน | | | | | |
| 22. ผู้บริหารโรงเรียนมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน เพื่อประเมินจุดอ่อน ในแก้ไขปรับปรุงที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการในโรงเรียน | | | | | |
| 23. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้นำและสมาชิกในโรงเรียน**ในการพัฒนาการปฏิบัติงา**นตามภารกิจย่อย | | | | | |
| 24. โรงเรียนมีการพิจารณาภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา และสมาชิกในโรงเรียน**เพื่อ**กำหนดสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จในระยะกลาง และระยะยาว | | | | | |
| 25. โรงเรียนมี**การกำหนดการ**สร้างคุณค่าของโรงเรียน เพื่อการดำรงอยู่และความเจริญเติบโตของโรงเรียน | | | | | |
| 26. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สพฐ.และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | | | | | |
| 27. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับท้องถิ่น และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน | | | | | |

| **การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. บุคลากรในโรงเรียน มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือปฏิบัติตามขอบข่าย**การ**ออกแบบระบบงานตามกลุ่มงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | | |
| 29. โรงเรียนมีโครงสร้างการบริหาร โดยกำหนดภาระงานในแต่ละกลุ่มงานไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 30. โรงเรียนมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของโรงเรียน | | | | | |
| 31. โรงเรียนวางแผนงานตามกรอบนโยบาย/กรอบยุทธศาสตร์ชาติไว้อย่างชัดเจน | | | | | |
| 32. บุคลากรมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติงานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ | | | | | |
| 33. บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่**สามารถ**ปฏิบัติกิจกรรมหรืองานทั้งปวง ตามแนวปฏิบัติที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ | | | | | |
| 34. โรงเรียนมีการพิจารณาวิธีปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนตามภาระงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน | | | | | |
| 35. โรงเรียนมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้ส่วนกลางเป็นต้นแบบในการจัดกิจกรรมทุกอย่างก่อน | | | | | |
| 36. บุคลากรของโรงเรียนเสนอความคิดเห็น หรือตัดสินใจประกอบเหตุผล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อความเห็นนั้นได้ดียิ่งขึ้น | | | | | |
| 37. บุคลากรของโรงเรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา | | | | | |
| 38. บุคลากรของโรงเรียนมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม | | | | | |
| 39. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรของโรงเรียนทำความดีอยู่เสมอ | | | | | |
| 40. โรงเรียนนำแนวคิด 3 R's มาใช้ ได้แก่ Reduce :ลดการใช้ (คิดก่อนใช้), Reuse:นำกลับมาใช้ซ้ำ (ใช้แล้วใช้อีก) และ Recycle:นำกลับมาใช้ใหม่ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้ จะช่วยลดปริมาณขยะในโรงเรียนได้ | | | | | |
| 41. โรงเรียนมีนโยบายหลักที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การลดปริมาณขยะในโรงเรียน | | | | | |
| 42. โรงเรียนมีนโยบายการนำวัสดุ/อุปกรณ์ที่เคยใช้ นำกลับมาใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่ | | | | | |
| 43. โรงเรียนมีการจัดห้องเรียนและห้องประชุมเพื่อรองรับกับการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีเชิงวิชาการ | | | | | |
| 44. โรงเรียนมีเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูงและมีความเสถียร | | | | | |
| 45. โรงเรียนมีการใช้เครือข่าย /เป็นผู้นำสร้างภาคีเครือข่าย | | | | | |
| 46. โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารในทุกกิจกรรม | | | | | |

| การบริหารเชิงกลยุทธ์<br>สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47. โรงเรียนคำนึงถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี/นวัตกรรมที่จะนำมาใช้ประโยชน์กับโรงเรียนได้มากที่สุด | | | | | |
| 48. โรงเรียนมุ่งสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการตอบโจทย์สังคม | | | | | |
| 49. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม | | | | | |
| 50. โรงเรียนมุ่งเน้นให้บุคลากรมีทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและการรู้เท่าทันสื่อ | | | | | |
| 51. บุคลากรมีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร | | | | | |
| 52. **โรงเรียนมี**การปรับปรุงและพัฒนาระบบการทำงานโดยปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ และทันต่อเหตุการณ์ | | | | | |
| 53. บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ทุกภาคส่วน มีทักษะด้านความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม | | | | | |
| 54. บุคลากรมีทักษะด้านความเข้าใจในความต่างของวัฒนธรรม และความต่างของกระบวนทัศน์ | | | | | |
| 55. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ครูได้พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถให้ตรงกับรายวิชาที่สอน | | | | | |
| 56. โรงเรียนมุ่งเน้นพัฒนาด้านภาษา เพื่อลดจุดอ่อนทางภาษาต่างประเทศในสถานศึกษา | | | | | |
| 57. โรงเรียนมีการกำหนด**ขั้นตอนและวิธีการใน**การสร้างคุณค่ามาตรฐานทางวิชาการภายในโรงเรียน | | | | | |
| 58. โรงเรียนมีการดำเนินการตามกระบวนการขององค์กร | | | | | |
| 59. โรงเรียนจัดกระบวนการสนับสนุนกระบวนการทำงานตามสมรรถนะหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน | | | | | |
| 60. โรงเรียน**จัดโครงสร้างองค์การ** การบริหาร และการจัดกระบวนการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน | | | | | |
| 61. โรงเรียนมีการจัดเครือข่ายโรงเรียน **มุ่งเน้นการ**มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน | | | | | |
| 62. โรงเรียนมีการจัดงบประมาณจากจังหวัด ภายใต้ข้อจำกัดการใช้งบประมาณให้สอดคล้องกับจำนวนนักเรียน | | | | | |
| 63. โรงเรียนมีการบริหารจัดการโดยขับเคลื่อนเชิงพื้นที่ในกระบวนการจัดการ การจัดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ | | | | | |
| 64. โรงเรียนมีการบริหารงาน และการจัดกิจกรรมเชื่อมโยงกับวิชาการ | | | | | |

| การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล | ระดับความคิดเห็น | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 65. โรงเรียนมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) | | | | | |
| 66. ครูและผู้บริหารในโรงเรียนรวมตัวกันเรียนรู้และรวมพลังร่วมมือกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับปัญหาที่พบ | | | | | |
| 67. บุคลากรของโรงเรียนร่วมกันแก้ปัญหานั้นเพื่อนำมาพัฒนาให้กับนักเรียน | | | | | |
| 68. โรงเรียนมีการเชื่อมโยงนโยบาย กับพื้นที่ผ่านการจัดกิจกรรม | | | | | |
| 69. โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนประกันคุณภาพภายใน ให้สอดคล้องกับงานวิชาการตามบริบท/การทดสอบในระดับต่าง ๆ | | | | | |
| 70. โรงเรียนมีการสรรหาฝ่ายสนับสนุนงาน เช่น ธุรการ การเงิน พัสดุ มาช่วยที่โรงเรียน | | | | | |
| 71. โรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดสื่อ/อุปกรณ์ให้เพียงพอเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 72. โรงเรียนมีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือทรัพยากรบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 73. โรงเรียนให้การสนับสนุนงบประมาณตามแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่กำหนดทั้งระยะสั้น และระยะยาว | | | | | |
| 74. ผู้บริหารโรงเรียนมีการชี้นำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่วางไว้ จนทำให้โรงเรียนมีความยั่งยืน | | | | | |
| 75. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน และวิธีปฏิบัติของโรงเรียน | | | | | |
| 76. ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะความเป็นผู้นำ มีอุดมการณ์ เน้นหลักธรรมาภิบาล | | | | | |
| 77. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะหลักให้บุคลากร ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 78. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจ เพื่อเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน | | | | | |
| 79. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนการจัดอบรมพัฒนางานด้านกิจการนักเรียน เช่น การนำขบวนการลูกเสือมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ หรือการจัดกิจกรรมทำความดีด้วยควบคู่งานวิชาการ | | | | | |
| 80. โรงเรียนมุ่งเน้นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยพัฒนาองค์กรควบคู่กันทั้ง 3 ส่วน คือ บ้าน วัด (ศาสนา) โรงเรียน (บวร) | | | | | |

| **การบริหารเชิงกลยุทธ์ สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล** | **ระดับความคิดเห็น** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81. โรงเรียนมีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศทั้งในเชิงการบริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เพื่อมุ่งเน้นความเป็นเลิศ | | | | | |
| 82 โรงเรียนมุ่งผลรางวัลต่าง ๆ เพื่อสะท้อนถึงการพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้ | | | | | |
| 83. โรงเรียนคำนึงถึงการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพตามความเหมาะสม และความสนใจของผู้เรียน | | | | | |
| 84. ผู้บริหารพัฒนาโรงเรียนให้มีความปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้ | | | | | |
| 85. ผู้บริหารโรงเรียนมุ่งเน้นส่งเสริมให้ครูและนักเรียนต้องมีวินัย ควบคู่กับการฝึกคิดนอกกรอบ และรู้จักสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ | | | | | |
| 86. ผู้บริหารโรงเรียน สามารถใช้หลักการบริหารงาน โดยอาศัยภาวะผู้นำที่นำหลักการควบคุม มาใช้ในการประเมินผลตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย | | | | | |
| 87. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขั้นตอนในการนิเทศ การกำกับติดตามแบบมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนได้ และสามารถใช้วัดผลตามสภาพผู้เรียนได้ | | | | | |
| 88. โรงเรียนมี**การวัดผลเพื่อใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย** | | | | | |
| 89. **โรงเรียนมี**การวัดผลผู้เรียนในหลากหลายมิติ | | | | | |
| 90. โรงเรียนมีการตรวจสอบ/ประเมินผลตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้ในแผนงาน | | | | | |
| 91. โรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรทรัพยากรบุคคลโดยให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วน | | | | | |
| 92. โรงเรียนมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วม มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน | | | | | |
| 93. ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร การส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ การเสริมแรงให้กับบุคลากร | | | | | |
| 94. ผู้บริหารโรงเรียน มุ่ง**เน้น**ความเสมอภาค เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ**ของบุคลากรทุกคนในองค์กร** | | | | | |

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ตอบแบบสอบถาม

# ภาคผนวก ช
# รายชื่อโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย**

**ภาคเหนือ** จำนวน 80 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | บ้านเกาะพิมูล | กำแพงเพชร | 34 | วัดป่าแดง | เชียงใหม่ |
| 2 | บ้านพันตน | เชียงใหม่ | 35 | **บ้านเด่นเหล็ก** | **อุตรดิตถ์** |
| 3 | บ้านเนินพลวงวิทยา | พิจิตร | 36 | บ้านป่าซาง | เชียงราย |
| 4 | วัดหนองเต่า | นครสวรรค์ | 37 | บ้านโคกสำราญ | เพชรบูรณ์ |
| 5 | บ้านท่าพุทรา | กำแพงเพชร | 38 | บ้านกาด (เขมวังส์ฯ) | เชียงใหม่ |
| 6 | บ้านหัวดอย | เชียงราย | 39 | หมู่ห้าสามัคคี | อุตรดิตถ์ |
| 7 | บ้านปางไม้แดง | เชียงใหม่ | 40 | วัดตอนิมิตร(สิทธิราษฎร์รังสรรค์) | แพร่ |
| 8 | อนุบาลนางแล (บ้านทุ่ง) | เชียงราย | 41 | บ้านห้วยโก๋น | น่าน |
| 9 | บ้านน้ำพาง | น่าน | 42 | บ้านแม่นาจร | เชียงใหม่ |
| 10 | ทาเหนือวิทยา | เชียงใหม่ | 43 | วัดมหาโพธิใต้ | นครสวรรค์ |
| 11 | บ้านโป่ง | เชียงราย | 44 | ชุมชนบ้านบวกครกน้อย | เชียงใหม่ |
| 12 | บ้านบ่อห้อ | ลำปาง | 45 | มิตรภาพที่ 38(บ้านหนองเรียง) | สุโขทัย |
| 13 | บ้านดอนปิน | เชียงใหม่ | 46 | วัดบึงน้ำใส | นครสวรรค์ |
| 14 | ปูแกง(อินทราราษฎร์อุปถัมภ์) | เชียงราย | 47 | ชุมชนวัดช่อแล | เชียงใหม่ |
| 15 | วัดจันเสน | นครสวรรค์ | 48 | บ้านโนนสะอาด | เพชรบูรณ์ |
| 16 | บ้านป่าแดง(วันรัตตวิทยา) | แพร่ | 49 | บ้านบึงหล่ม | นครสวรรค์ |
| 17 | บ้านแม่ลากเนินทอง | เชียงราย | 50 | ชุมชนวัดศรีดงเย็น | เชียงใหม่ |
| 18 | **บ้านหนองเมน** | **อุทัยธานี** | 51 | ชุมชน 8 ราษฎร์อุทิศพิทยา | พิษณุโลก |
| 19 | บ้านโป่งน้อย | เชียงใหม่ | 52 | สันสะลีกวิทยา | เชียงราย |
| 20 | เวียงเทิง(เทิงทำนุประชา) | เชียงราย | 53 | บ้านน้ำโค้ง | น่าน |
| 21 | ฟากท่าวิทยา | อุตรดิตถ์ | 54 | บ้านแม่ตูบ | เชียงใหม่ |
| 22 | บ้านแอ่นจัดสรร | เชียงใหม่ | 55 | วัดคลองคาง(แดงประชานุกูล) | นครสวรรค์ |
| 23 | ชุมชนบ้านสบเปา | เชียงราย | 56 | บ้านครกคำ | น่าน |
| 24 | บ้านศรีป้าน | ลำพูน | 57 | หมู่บ้านสหกรณ์ 2 | เชียงใหม่ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 25 | วัดป่าข่อยใต้ | เชียงใหม่ | 58 | บ้านสบกอน | น่าน |
| 26 | วัดหนองบัว | อุทัยธานี | 59 | บ้านปิน | พะเยา |
| 27 | บ้านสักแห้ง | เพชรบูรณ์ | 60 | บ้านร่องแมด | พะเยา |
| 28 | วัดเสาหิน | เชียงใหม่ | 61 | แม่อ้อประชารัฐ | เชียงราย |
| 29 | วัดหางตลาด | สุโขทัย | 62 | วัดบ้านไผ่ท่าโพใต้ | พิจิตร |
| 30 | บ้านหนองแม่นา | เพชรบูรณ์ | 63 | ดงตะขบราษฎร์สงเคราะห์ | พิจิตร |
| 31 | สันป่าสักวิทยา | เชียงใหม่ | 64 | บ้านดู่(สหราษฎร์พัฒนาคาร) | เชียงราย |
| 32 | บ้านถิ่น(ถิ่นวิทยาคาร) | แพร่ | 65 | วัดจอมทอง | พิษณุโลก |
| 33 | ชุมชนบ้านสันกำแพง | ลำปาง | 66 | ชุมชนประชาสามัคคี | กำแพงเพชร |

**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย**

**ภาคเหนือ** จำนวน 80 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|
| 67 | วัดหัวดงใต้(บางทองประชาสรรค์) | นครสวรรค์ |
| 68 | บ้านใหม่สามัคคี | เชียงราย |
| 69 | วัดทุ่งศาลา | เชียงใหม่ |
| 70 | บ้านมาบแก | นครสวรรค์ |
| 71 | บ้านปางหินฝน | เชียงใหม่ |
| 72 | จอมจันทร์วิทยาคาร | น่าน |
| 73 | อนุบาลไทรงาม | กำแพงเพชร |
| 74 | วัดทับหมัน | พิจิตร |
| 75 | บ้านบ่อแสง | เชียงราย |
| 76 | บ้านเนินสะอาด | พิษณุโลก |
| 77 | บ้านแม่ข้าวต้มท่าสุด | เชียงราย |
| 78 | บ้านผาขวาง | น่าน |
| 79 | บ้านเกี๋ยง(คุรุราษฎร์วิทยา) | เชียงราย |
| 80 | อนุบาลเมืองนครสวรรค์(เขากบวิวรณ์สุขวิทยา) | นครสวรรค์ |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาคใต้ จำนวน 56 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | เกาะหมากน้อย | พังงา | 34 | บ้านหนองเรือ | ชุมพร |
| 2 | บ้านควนสตอ | สตูล | 35 | บ้านบันนังบูโย | ยะลา |
| 3 | บ้านหลังสอด | กระบี่ | 36 | บ้านตากแดด | พังงา |
| 4 | อนุบาลป่าพะยอม | พัทลุง | 37 | บ้านละแอ | ยะลา |
| 5 | วัดประตูใหญ่ | สุราษฎร์ธานี | 38 | บ้านสะปำ 'มงคลวิทยา' | ภูเก็ต |
| 6 | บ้านสาคู | ภูเก็ต | 39 | บ้านเกาะนางคำ | พัทลุง |
| 7 | วัดธัญญาราม | ชุมพร | 40 | วัดชะอวด | นครศรีธรรมราช |
| 8 | บ้านศรีนคร | ยะลา | 41 | บ้านควนเนียง | สงขลา |
| 9 | วัดทุ่งหวังใน | สงขลา | 42 | ชุมชนประชานิคม | ชุมพร |
| 10 | บ้านทุ่งเจดีย์ | พังงา | 43 | บ้านคลองนามิตรภาพที่ 201 | สุราษฎร์ธานี |
| 11 | บ้านบางสัก | ตรัง | 44 | บ้านนอก | ปัตตานี |
| 12 | บ้านบ่อทราย | พัทลุง | 45 | บ้านปากเหมือง | พัทลุง |
| 13 | วัดพังยอม | นครศรีธรรมราช | 46 | บ้านตลิ่งชัน | สงขลา |
| 14 | บ้านร่าปู | กระบี่ | 47 | วัดดอนยาง | ชุมพร |
| 15 | บ้านห้วยน้ำดำ | พัทลุง | 48 | อนุบาลบางแก้ว | พัทลุง |
| 16 | บ้านปันจอร์ | สตูล | 49 | ชุมชนบ้านทางควาย | สงขลา |
| 17 | บ้านกะตะ(ตรีทศยุทธอุปถัมภ์) | ภูเก็ต | 50 | วัดเขาแก้ว | สุราษฎร์ธานี |
| 18 | บ้านบางหมาก | ตรัง | 51 | บ้านหาดไข่เต่า | พัทลุง |
| 19 | วัดควนกอ | นครศรีธรรมราช | 52 | บ้านเกาะขวัญ | นครศรีธรรมราช |
| 20 | วัดบางคราม | สุราษฎร์ธานี | 53 | บ้านฉลอง | ภูเก็ต |
| 21 | บ้านลิพัง | ตรัง | 54 | วัดบางทีง | สงขลา |
| 22 | วัดนาหมอบุญ | นครศรีธรรมราช | 55 | บ้านหนองปลา | ชุมพร |
| 23 | ชุมชนบ้านทะเลทรัพย์ | ชุมพร | 56 | วัดปัจจันตคาม | พังงา |
| 24 | บ้านบาลูกายาอิง | นราธิวาส | | | |
| 25 | บ้านท่าสาป | ยะลา | | | |
| 26 | บ้านบางราพา | ปัตตานี | | | |
| 27 | บ้านทองมงคล | ประจวบคีรีขันธ์ | | | |
| 28 | บ้านแหลมสอม | ตรัง | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **29** | บ้านทอน | นราธิวาส | | | |
| **30** | วัดทางพูน | นครศรีธรรมราช | | | |
| **31** | บ้านปากเหมือง | ประจวบคีรีขันธ์ | | | |
| **32** | บ้านห้วยชัน | ชุมพร | | | |
| **33** | บ้านคุรอด | พังงา | | | |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | ชุมชนโพนงามประสาทศิลป์ | กาฬสินธุ์ | 34 | บ้านพุทธรักษา | สกลนคร |
| 2 | หัวคูประชาอุทิศ | กาฬสินธุ์ | 35 | บ้านวังเยี่ยม | สกลนคร |
| 3 | ปอแดงวิทยา | กาฬสินธุ์ | 36 | บ้านแก้งใหม่ | หนองคาย |
| 4 | นางามแก่นลำดวนวิทยา | กาฬสินธุ์ | 37 | บ้านโคกป่าฝาง | หนองคาย |
| 5 | โรงเรียนชุมชนหมูม่นวิทยาสรรพ์ | กาฬสินธุ์ | 38 | บ้านนาเพียงใหญ่ | หนองคาย |
| 6 | โรงเรียนเหล่าใหญ่วนาสณฑ์ผดุงเวทย์ | กาฬสินธุ์ | 39 | บ้านนามะเฟือง | หนองบัวลำภู |
| 7 | พระบุบ้านหันราษฎร์ประสาท | ขอนแก่น | 40 | บ้านเก่ากลอยกุดกระสู้ | หนองบัวลำภู |
| 8 | บ้านป่าปอ | ขอนแก่น | 41 | บ้านวังโรงน้อย | นครราชสีมา |
| 9 | บ้านขามป้อม | ขอนแก่น | 42 | บ้านเขือง | ร้อยเอ็ด |
| 10 | โนนจันทึกห้วยแกวิทยา | ขอนแก่น | 43 | อนุบาลรัฐราษฎร์รังสรรค์ | นครราชสีมา |
| 11 | บ้านหนองแวงตอตั้ง | ขอนแก่น | 44 | บ้านคาละแมะ | สุรินทร์ |
| 12 | นามูลวิทยาคม | ขอนแก่น | 45 | บ้านโนนสะอาด | ชัยภูมิ |
| 13 | บ้านฝางวิทยา | ขอนแก่น | 46 | บ้านกุดไผ่ | ชัยภูมิ |
| 14 | บ้านใหม่โสกส้มกบ | ขอนแก่น | 47 | บ้านแดงสว่าง | ชัยภูมิ |
| 15 | ภูเวียงวิทยายน | ขอนแก่น | 48 | บ้านแดงใหญ่ | ชัยภูมิ |
| 16 | รังงามวิทยา | ชัยภูมิ | 49 | ศรีแก้งคร้อ | ชัยภูมิ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | ชุมชนบ้านห้วยยายจิ๋ว | ชัยภูมิ | 50 | คำแฮดประชาสรรค์ | มุกดาหาร |
| 18 | อุเทนวิทยาคาร | นครพนม | 51 | กุดครองวิทยาคาร | กาฬสินธุ์ |
| 19 | บ้านโพนสวางนางิ้ววิทยา | นครพนม | 52 | บ้านโคกกลางหนองแวงใหญ่ | อุดรธานี |
| 20 | ชุมชนประสานมิตร | นครพนม | 53 | พระบุบ้านหันราษฎร์ประสาท | ขอนแก่น |
| 21 | บ้านนากั้ง | บึงกาฬ | 54 | บ้านไร่ศรีอุบล | เลย |
| 22 | บ้านวังยาว | บึงกาฬ | 55 | บ้านท่าช้าง | นครราชสีมา |
| 23 | บำรุงพงศ์อุปถัมภ์ | มุกดาหาร | 56 | บ้านหนองไฮโคกสง่า | ชัยภูมิ |
| 24 | ชุมชนดอนตาล | มุกดาหาร | 57 | บ้านหนองตะไก้โนนมันปลา | บึงกาฬ |
| 25 | บ้านบึงโน | สกลนคร | 58 | บ้านโคกศรีสำราญวังหน้าผา | อุดรธานี |
| 26 | บ้านกกดู่ | เลย | 59 | ชุมชนบ้านกุดดู่ | หนองบัวลำภู |
| 27 | บ้านเพียซำพุวิทยา | เลย | 60 | ดงเว้นดงเจริญวิทยา | หนองคาย |
| 28 | บ้านโคกมน | เลย | 61 | บ้านหาดทรายมูล | กาฬสินธุ์ |
| 29 | บ้านเหมืองแร่ | เลย | 62 | บ้านน้ำพ่น | อุดรธานี |
| 30 | บ้านห้วยหีบวิทยาธาร | สกลนคร | 63 | โคกม่วงประชาสรรค์ | หนองบัวลำภู |
| 31 | บ้านโคกก่องสหมิตรวิทยาคาร | สกลนคร | 64 | บ้านสร้างโหง่น | อุบลราชธานี |
| 32 | บ้านค้อเขียวพิทยาภูมิ | สกลนคร | 65 | บ้านหนองนาคำ | อุดรธานี |
| 33 | บ้านถ่อน(คุรุราษฎร์สามัคคี) | สกลนคร | 66 | บ้านคำแมด | ขอนแก่น |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 67 | **บ้านผักตบประชานุกูล** | **อุดรธานี** | 100 | บ้านหนองหัวช้าง | บึงกาฬ |
| 68 | **บ้านวังฮาง** | **อุดรธานี** | 101 | ไตรมิตรวิทยา | นครราชสีมา |
| 69 | **บริบาลภูมิเขตต์** | **อุดรธานี** | 102 | โนนมาลัยหัวฝาย | บุรีรัมย์ |
| 70 | อนุบาลคำตากล้า | สกลนคร | 103 | ชุมชนบ้านมะค่า | มหาสารคาม |
| 71 | เลิดสิน | บึงกาฬ | 104 | ชุมชนบ้านชนบท | ขอนแก่น |
| 72 | บ้านเหล่าหมี | มุกดาหาร | 105 | บ้านละกอ | นครราชสีมา |
| 73 | อนุบาลห้วยราช | บุรีรัมย์ | 106 | บ้านกกตูม | มุกดาหาร |
| 74 | บ้านโคกใหญ่ | เลย | 107 | ห้วยมะทอโคกล่ามวิทยา | กาฬสินธุ์ |
| 75 | ราษฎร์สโมสร | นครราชสีมา | 108 | บ้านกุดกุง | ยโสธร |
| 76 | อนุบาลสุวรรณคูหา | หนองบัวลำภู | 109 | บ้านนาคุรุราษฎร์วัฒนา | นครราชสีมา |
| 77 | บ้านหัวหมู | มหาสารคาม | 110 | บ้านกุดเรือคำ | สกลนคร |
| 78 | หัวนางามวิทยา | ร้อยเอ็ด | 111 | หนองแห้ววังมนศึกษา | ขอนแก่น |
| 79 | บ้านคำเดือย | อำนาจเจริญ | 112 | บ้านขามศึกษาคาร | สุรินทร์ |
| 80 | กุดค้าวเทพพิทยา | กาฬสินธุ์ | 113 | บ้านน้ำก่ำ (สิทธิผลนุกูล) | นครพนม |
| 81 | บ้านแมดโพธิ์กลาง | ร้อยเอ็ด | 114 | ภิรมย์ภักดีบ้านห้วยสีดา | เลย |
| 82 | บ้านกลาง | อุบลราชธานี | 115 | บ้านดอนไผ่ | นครราชสีมา |
| 83 | บ้านนาประชาสัมพันธ์ | ชัยภูมิ | 116 | บ้านนาทม | อุดรธานี |
| 84 | บ้านหนองแวง | สุรินทร์ | 117 | กุดปลาค้าวราษฎร์บำรุง | กาฬสินธุ์ |
| 85 | บ้านนาหนาด | นครพนม | 118 | วัดบ้านปลัดปุ๊ก | บุรีรัมย์ |
| 86 | บ้านหนาด คุรุราษฎร์อุทิศ | หนองคาย | 119 | อุดมสังวรวิทยา | สกลนคร |
| 87 | บ้านทรัพย์สมบูรณ์ | ขอนแก่น | 120 | บ้านโนนตาล | นครราชสีมา |
| 88 | บ้านกุดน้ำใส(ผดุงวิทยาคาร) | ร้อยเอ็ด | 121 | บ้านบุ่งเขียว | อำนาจเจริญ |
| 89 | บ้านนาอ่างคำ | เลย | 122 | บ้านหนองแวงนางเบ้า | ขอนแก่น |
| 90 | บ้านโพธิ์ดอนหวาย | บุรีรัมย์ | 123 | บ้านแก้งซาว | อุบลราชธานี |
| 91 | ปริยัติไพศาล | นครราชสีมา | 124 | อนุบาลโพธิ์ศรีสุวรรณ | ศรีสะเกษ |
| 92 | บ้านด่าน | ศรีสะเกษ | 125 | เสนศิริอนุสรณ์ | บุรีรัมย์ |
| 93 | โนนพะยอมพิทยไพศาล | ขอนแก่น | 126 | บ้านท่ากูบ | ชัยภูมิ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 94 | บ้านเสว(ราษฎร์สามัคคี) | นครราชสีมา | 127 | **เอราวัณวิทยาคม** | **เลย** |
| 95 | บ้านโนนศรีภิบาล | มหาสารคาม | 128 | **บ้านเชียงวิทยา** | **อุดรธานี** |
| 96 | บ้านเพชรประชาสามัคคี | บุรีรัมย์ | 129 | **หนองหิ้งพิทยา** | **บึงกาฬ** |
| 97 | บ้านหนองตานา | เลย | 130 | **ท่าแร่ศึกษา** | **สกลนคร** |
| 98 | บ้านหัวดง | มหาสารคาม | 131 | **นาไคร้พิทยาสรรพ์** | **กาฬสินธุ์** |
| 99 | กุดกว้างสวาสดิ์วิทยา | กาฬสินธุ์ | 132 | **บ้านไผ่พิทยาคม** | **ขอนแก่น** |

**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย**

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 136 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|
| 133 | บ้านหันห้วยทราย (คุรุสังฆประชาบำรุง) | นครราชสีมา |
| 134 | สามสวนวิทยา | ชัยภูมิ |
| 135 | ศรีกุดหว้าเรืองเวทย์ | กาฬสินธุ์ |
| 136 | บ้านห้วยยาง | อุบลราชธานี |

## รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 96 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | เครือหวายวิทยาคม | จันทบุรี | 34 | วัดเสม็ดเหนือ | ฉะเชิงเทรา |
| 2 | บ้านคลองพร้าว | ตราด | 35 | วัดท้องคุ้ง 'ไพโรจน์ประชาสรรค์' | ชลบุรี |
| 3 | อนุบาลพรหมบุรี | สิงห์บุรี | 36 | บ้านคลองไก่เถื่อน | สระแก้ว |
| 4 | บ้านเขาทับควาย | ลพบุรี | 37 | วัดดอนตาล | ชัยนาท |
| 5 | อนุบาลมโนรมย์ | ชัยนาท | 38 | ชุมชนวัดสาขลา | สมุทรปราการ |
| 6 | วัดกระโจมทอง | สมุทรสาคร | 39 | บ้านเกาะหมาก(สถิตย์สุทธิวงษ์) | ตราด |
| 7 | สุเหร่าเขียว | นนทบุรี | 40 | บรรหารแจ่มใสวิทยา 2 | สุพรรณบุรี |
| 8 | วัดถนนกะเพรา | ระยอง | 41 | อนุบาลตาก | ตาก |
| 9 | วัดหนองจอก (ศรีสรรค์พานิช) | เพชรบุรี | 42 | วัดอัมพวัน | สิงห์บุรี |
| 10 | บ้านลาดใหญ่สามัคคี | สมุทรสงคราม | 43 | วัดเกาะ | ระยอง |
| 11 | ชุมชนวัดเชี่ยวโอสถ | นครนายก | 44 | กฤษณา | สุพรรณบุรี |
| 12 | วัดศรีมหาโพธิ | อ่างทอง | 45 | วังหวายวิทยาคม | ตาก |
| 13 | วัดอัยยิการาม | ปทุมธานี | 46 | วัดกาหลง ( พึ่งสุนทรอุทิศ ) | สมุทรสาคร |
| 14 | อนุบาลวัดบ้านสร้าง | ปราจีนบุรี | 47 | บ้านดงแขวน | นครนายก |
| 15 | บ้านซับถาวร | สระแก้ว | 48 | วัดคำหยาด | อ่างทอง |
| 16 | บ้านแม่จวาง | ตาก | 49 | อนุบาลเนินขาม | ชัยนาท |
| 17 | วัดเชิงเลน | พระนครศรีอยุธยา | 50 | บ้านหนองมะค่า | ลพบุรี |
| 18 | วัดเขาคันธมาทน์ | ชลบุรี | 51 | วัดใหม่ประเวศ | ฉะเชิงเทรา |
| 19 | บ้านทำนบ(เลิศสินอนุสรณ์) | นครนายก | 52 | ชุมชนบ้านไม้ดัด | สิงห์บุรี |
| 20 | นิคมสร้างตนเองกระเสียว 1 | สุพรรณบุรี | 53 | บ้านวังอีแอ่น | จันทบุรี |
| 21 | อนุบาลบ่อพลอยราษฎร์รังสรรค์ | ตราด | 54 | บ่อแร่ | พระนครศรีอยุธยา |
| 22 | วัดกงลาด | นครปฐม | 55 | วัดศาลาเขื่อน (อุภัยเพชร) | เพชรบุรี |
| 23 | ทุ่งสะเดาประชาสรรค์ | ฉะเชิงเทรา | 56 | บ้านหนองซ้ำซาก | ชลบุรี |
| 24 | วัดปทุมาวาส | ระยอง | 57 | วัดบางกุฎีทอง | ปทุมธานี |

| 25 | สุเหร่าคลอง 19 | ฉะเชิงเทรา | 58 | วัดเอกราช | อ่างทอง |
|---|---|---|---|---|---|
| 26 | วัดมโนรม | ชลบุรี | 59 | บ้านทุ่งถ้ำ | ตาก |
| 27 | บ้านเขาแก้ววิทยา | จันทบุรี | 60 | วัดกุฎีเตี้ย | นครนายก |
| 28 | บ้านบัวแดง | นครปฐม | 61 | วัดตาก้อง | นครปฐม |
| 29 | บ้านห้วยเสือ | กาญจนบุรี | 62 | บ้านเขาใหญ่ | ชลบุรี |
| 30 | บ้านหนองยาง | ชัยนาท | 63 | บ้านเจ้าหลาว | จันทบุรี |
| 31 | วัดดอนทราย | ฉะเชิงเทรา | 64 | ชลประทานสงเคราะห์ | นนทบุรี |
| 32 | บ้านหนองบอน | ตราด | 65 | วัดท่าด่าน | นครนายก |
| 33 | ละเอียดอุปถัมภ์ | นครปฐม | 66 | วัดโพสพผลเจริญ | ปทุมธานี |

**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย**

ภาคกลาง/ภาคตะวันออก/ภาคตะวันตก จำนวน 96 โรงเรียน

| ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด | ที่ | ชื่อสถานศึกษา | จังหวัด |
|---|---|---|---|---|---|
| 67 | บ้านด่าน | ปราจีนบุรี | 82 | วัดวันดาว | ราชบุรี |
| 68 | วัดนางคุ่ม | พระนครศรีอยุธยา | 83 | วัดสวนส้ม(สุขประนุกูล) | สมุทรปราการ |
| 69 | บ้านนาดี | สระแก้ว | 84 | บางชวดอนุสรณ์ | ปทุมธานี |
| 70 | วัดสระสี่เหลี่ยม | นครปฐม | 85 | ประชาอุปถัมภ์ | นนทบุรี |
| 71 | บ้านทุ่งเค็ด | ระยอง | 86 | วัดเก้าชั่ง | สิงห์บุรี |
| 72 | วัดไทรใหญ่ (นนททิวากรราษฎร์บำรุง) | นนทบุรี | 87 | วัดยางงาม | ราชบุรี |
| 73 | วัดไทรทอง (สาครราษฎร์สงเคราะห์) | เพชรบุรี | 88 | บ้านครัว(ซิเมนต์ไทยสงเคราะห์) | สระบุรี |
| 74 | วันครู 2504 | นครนายก | 89 | รุ่งเรืองวิทยา | นนทบุรี |
| 75 | วัดปากสมุทร(ไวยวุฒิชนานุสรณ์) | สมุทรสงคราม | 90 | ทีปังกรวิทยาพัฒน์(วัดสุนทรสถิต)ในพระราชูปถัมภ์ฯ | สมุทรสาคร |
| 76 | วัดเทพประสิทธิ์คณาวาส(ฉ่ำบุญรอดชนูทิศ) | สมุทรสงคราม | 91 | โพธิ์ราษฎร์บำรุง | พระนครศรีอยุธยา |
| 77 | สมอคอนวิทยาคาร | ลพบุรี | 92 | วัดใหญ่ | สมุทรปราการ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 78 | วัดคิรีวิหาร (สมเด็จพระวันรัต อุปถัมภ์) | ตราด | 93 | บ้านแม่วะหลวง | ตาก |
| 79 | อนุบาลคลองหาด | สระแก้ว | 94 | อนุบาลบ้านหมอ 'พัฒนราษฎร์' | สระบุรี |
| 80 | อนุบาลบ้านแพ้ว (วันครู2500) | สมุทรสาคร | 95 | เทพรัตน์ | ชัยนาท |
| 81 | บ้านเกาะรัง | ลพบุรี | 96 | วัดห้วยโรง (หนึ่งนฤมิตรพิทยาคาร) | เพชรบุรี |

**ที่มา : สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สพฐ.,ข้อมูลโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลในสังกัด, สืบค้นวันที่ 18 มีนาคม 2565.**

# ภาคผนวก ซ
# ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## ค่าสถิติในการหา KMO และน้ำหนักองค์ประกอบ

**ตารางที่ แสดงค่า KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .989 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 113707.338 |
| | df | 4371 |
| | Sig. | .000 |

**ตารางที่ แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ**

| | Component | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f94 | .694 | | | | | | |
| f85 | .690 | | | | | | |
| f93 | .684 | | | | | | |
| f84 | .670 | | | | | | |
| f77 | .660 | | | | | | |
| f86 | .657 | | | | | | |
| f91 | .648 | | | | | | |
| f92 | .641 | | | | | | |
| f87 | .635 | | | | | | |
| f78 | .613 | | | | | | |
| f88 | .607 | | | | | | |
| f76 | .601 | | | | | | |
| f74 | .581 | | | | | | |
| f75 | .560 | | | | | | |
| f90 | .559 | | | | | | |
| f89 | .555 | | | | | | |

| | Component | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f81 | .545 | | | | | | |
| f79 | .539 | | | | | | |
| f83 | .537 | | | | | | |
| f67 | | | | | | | |
| f69 | | | | | | | |
| f66 | | | | | | | |
| f65 | | | | | | | |
| f33 | | | | | | | |
| f46 | | .691 | | | | | |
| f44 | | .689 | | | | | |
| f51 | | .680 | | | | | |
| f48 | | .679 | | | | | |
| f56 | | .672 | | | | | |
| f52 | | .668 | | | | | |
| f45 | | .621 | | | | | |
| f49 | | .620 | | | | | |
| f54 | | .606 | | | | | |
| f57 | | .603 | | | | | |
| f47 | | .594 | | | | | |
| f63 | | .585 | | | | | |
| f58 | | .570 | | | | | |
| f50 | | .567 | | | | | |
| f59 | | .563 | | | | | |
| f61 | | .553 | | | | | |
| f62 | | .539 | | | | | |

| | Component | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f70 | | .510 | | | | | |
| f53 | | .510 | | | | | |
| f43 | | | | | | | |
| f64 | | | | | | | |
| f60 | | | | | | | |
| f68 | | | | | | | |
| f55 | | | | | | | |
| f42 | | | | | | | |
| f3 | | | .714 | | | | |
| f2 | | | .712 | | | | |
| f6 | | | .694 | | | | |
| f5 | | | .692 | | | | |
| f1 | | | .688 | | | | |
| f4 | | | .668 | | | | |
| f8 | | | .640 | | | | |
| f7 | | | .635 | | | | |
| f9 | | | .582 | | | | |
| f10 | | | .566 | | | | |
| f11 | | | .502 | | | | |
| f13 | | | | | | | |
| f26 | | | | | | | |
| f32 | | | | | | | |
| f22 | | | | .645 | | | |
| f23 | | | | .638 | | | |
| f18 | | | | .605 | | | |

| | Component | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f16 | | | | .597 | | | |
| f19 | | | | .593 | | | |
| f17 | | | | .581 | | | |
| f20 | | | | .576 | | | |
| f21 | | | | .570 | | | |
| f25 | | | | .560 | | | |
| f24 | | | | .544 | | | |
| f15 | | | | .533 | | | |
| f27 | | | | .530 | | | |
| f28 | | | | .505 | | | |
| f30 | | | | .503 | | | |
| f36 | | | | | | | |
| f14 | | | | | | | |
| f12 | | | | | | | |
| f29 | | | | | | | |
| f31 | | | | | | | |
| f34 | | | | | | | |
| f39 | | | | | .679 | | |
| f38 | | | | | .664 | | |
| f40 | | | | | .657 | | |
| f41 | | | | | .623 | | |
| f37 | | | | | .552 | | |
| f80 | | | | | | | |
| f82 | | | | | | .516 | |
| f72 | | | | | | .504 | |

| | Component | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| f71 | | | | | | | |
| f73 | | | | | | | |
| f35 | | | | | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.[a]

a. Rotation converged in 10 iterations.

# ภาคผนวก ฌ
# หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินและรับรองรูปแบบ แบบแสดงความคิดเห็น และรายชื่อโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลดีเด่น

# รายชื่อโรงเรียนคุณภาพประจำตำบลดีเด่นจำนวน 7 โรงเรียน

1. โรงเรียนบ้านวัดบางคูวัด
2. โรงเรียนบ้านตาขุนวิทยา
3. โรงเรียนพระธาตุวิทยาคม
4. โรงเรียนบ้านหนองหมื่น
5. โรงเรียนอนุบาลปราณบุรี
6. โรงเรียนบ้านสระสี่เหลี่ยม
7. โรงเรียนคุระบุรีชัยพัฒนาพิทยาคม

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสระสี่เหลี่ยม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นวงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(นายทศพล ศันสมใจ)
ครูโรงเรียนบ้านสระสี่เหลี่ยม รักษาการในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสระสี่เหลี่ยม

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นวงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

- ทราบ
- เห็นสมควรให้ดำเนินการตามเสนอ
แต่: ขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ

(นายพิทยชัย อิ่มเอมใจ)
ผอ.รร.อนุบาลปทุมธานี ๑

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร โรงเรียนบ้านหนองหมื่น

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร ผู้ช่วยพวงภารโรงเรียนพระปฐมพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)” ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตาขุนวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)” ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองค์ประกอบ

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางคูวัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พระมหาบุญนา ธานวีโร

(พระมหาบุญนา ธานวีโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓

ยินดีให้ความร่วมมือ

(ทวีโชค กัลยาณี)
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดบางคูวัด

โรงเรียนคุระบุรีชัยพัฒนาวิทยาคม
เลขที่รับ 371
วันที่ 3 มี.ค. 66
เวลา 04.40

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๐๒๒๗

๒๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรององค์ประกอบ

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนคุระบุรีชัยพัฒนาวิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินและรับรอง ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวศิวพร นววงศานันต์ เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๓๓๐๑๔๐๔๓๒๐๐๘ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อดุษฎีนิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE STRATEGIC ADMINITRATION MODEL FOR EXCELLENCE OF THE SUB-DISTRICT QUALITY SCHOOL UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION)" ในการนี้ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและรับรองรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสรุปผลงานดุษฎีนิพนธ์ ซึ่งรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

☑ งานวิชาการ
☐ ส่งเสริมกิจการนักเรียน
☐ งานอำนวยการ
☐ งานแผนงานและงบประมาณ
☐ งานอื่นๆ/งานพิเศษ.....
เห็นควรมอบ.....
ลงชื่อ.....
.....
.....
.....
ลงชื่อ.....
ผู้อำนวยการ

(พระมหาบุญนา ธานวิโร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นางสาวศิวพร นววงศานันต์ : ๐๙๑ ๗๓๕ ๒๔๖๓



**แบบประเมินและรับรอง**

**เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล**

**สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

**สำหรับผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ**

---

ชื่อ-นามสกุล (ผู้ประเมิน).....

ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยมีประเด็นในการประเมิน 4 ด้าน ดังนี้

**1.1 ความถูกต้อง (Accuracy)** เป็นการประเมินความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ต้องเป็นรูปแบบที่มีสาระ/ประเด็นครอบคลุมครบถ้วนถูกต้อง 2) มีวัตถุประสงค์ 3) ขั้นตอนการใช้ 4) มีที่มาจากแหล่งข้อมูลและการได้มาซึ่งข้อมูลอย่างชัดเจน 5) มีการรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือและแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และ 6) มีการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สมบูรณ์และชัดเจน

**1.2 ความเหมาะสม (Propriety)** เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา คือ 1) คำนึงถึงกฎหมาย 2) การรักษาสิทธิ และ 3) ความเป็นธรรมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายหรือทุกกลุ่ม

**1.3 ความเป็นไปได้ (Feasibility)** เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง คือ 1) สามารถนำรูปแบบไปปฏิบัติได้จริง 2) มีทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ 3) ปลอดจากภาวะเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ 4) มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เอื้อให้ปฏิบัติได้

**1.4 ความเป็นประโยชน์ (Utility)** เป็นการประเมินอรรถประโยชน์ คือ 1) การตอบสนองความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 2) การกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ (กรณีเป็นรูปแบบเกี่ยวกับการบริหาร) 3) ให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้ปฏิบัติ 4) จะเกิดผลดีต่อสถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชน

2. โปรดพิจารณารายการประเมิน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นที่เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ต่อองค์ประกอบของรูปแบบทั้ง 5 องค์ประกอบ

| **องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล** | **ความคิดเห็น** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **ความเหมาะสม** | | **ความเป็นไปได้** | | **ความถูกต้อง** | | **การใช้ประโยชน์** | |
| | **เหมาะสม** | **ไม่เหมาะสม** | **เป็นไปได้** | **เป็นไปไม่ได้** | **ถูกต้อง** | **ไม่ถูกต้อง** | **เป็นประโยชน์** | **ไม่เป็นประโยชน์** |
| 1. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล | | | | | | | | |
| 2. ด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | | | | |
| 3. ด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง | | | | | | | | |
| 4. ด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม | | | | | | | | |
| 5. ด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ | | | | | | | | |

**ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ**

1. จากร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล ท่านเห็นว่าองค์ประกอบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพราะเหตุใด

.....

.....

3. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการกำหนดทิศทาง มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพราะเหตุใด

.....

.....

4. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการสภาพแวดล้อม มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพราะเหตุใด

.....

.....

5. ท่านเห็นว่าองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการพัฒนากลยุทธ์ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ในการบริหารเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนคุณภาพประจำตำบล เพราะเหตุใด

.....

.....

6. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในร่างรูปแบบที่นำเสนอ

.....

.....

ลงนาม .....

(.....)

ผู้ให้ข้อมูล

ขอขอบพระคุณ

นางสาวศิวพร นววงศานันต์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

# ประวัติผู้วิจัย

**ชื่อ-นามสกุล** : นางสาวศิวพร นววงศานันต์

**วัน เดือน ปี เกิด** : 19 กรกฎาคม 2528

**ที่อยู่ปัจจุบัน** : 88/7 หมู่ 8 หมู่บ้านทรัพย์รุ่งเรือง 1 ต.บางนาง อ.พานทอง จ.ชลบุรี

**สถานที่ทำงาน** : โรงเรียนวัดแหลมแค

**การศึกษา**

**พ.ศ.2551** : ปริญญาตรีวิทยาศาตรบัณฑิต สาขาเคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

**พ.ศ.2552** : ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**พ.ศ.2560** : ปริญญาโท สาขาวิจัย วัดผลและสถิติการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา