



การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

The development of good practice by benchmarking for promoting the educational quality in high schools

วิเชียร บุญมาก
โรงเรียนเขื่อนขันธ์กาบแก้วบัวบาน

บทคัดย่อ

การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา และเพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 สภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม ใช้วิธีการสุ่มหลายวิธี (Multi - Stage Sampling) จำนวน 160 โรงเรียน กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวนโรงเรียนละ 10 คน ดังนี้ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป และสภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.993 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สาระ ขั้นตอน

ที่ 2 การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีด้วยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน ผลการวิจัย ปรากฏว่า ผลการศึกษาภาพรวมของสภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และครู เกี่ยวกับหมวด 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นครูและบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร อยู่ในระดับมากเกือบทุกหมวด ส่วนผลการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีที่พัฒนาขึ้นด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะผู้นำในองค์กร และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ ความต้องการและ



ความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย 4) สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการ ความรู้ ได้แก่ การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ขององค์กร และการจัดการความรู้ สารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) การมุ่งเน้นครูและบุคลากร ได้แก่ ระบบงาน การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาครู และบุคลากร และความพึงพอใจและความพึงพอใจของครู และบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ ได้แก่ การออกแบบ และกระบวนการจัดการศึกษา การบริการสำหรับผู้เรียน และกระบวนการสนับสนุนการศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า โรงเรียนสามารถนำวิธี ปฏิบัติที่ดีไปใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีความเป็น ไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

คำสำคัญ : คุณภาพการศึกษา กระบวนการเทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking) วิธีปฏิบัติที่ดี

Abstract

This research aimed to assess the administrative situation for promoting the educational quality in high school and develop the good practice by benchmarking for promoting the educational quality in high schools. This research design was research and development. There were 3 step of research process: Firstly, to assess the administrative situation for promoting the educational quality in high school. Multi - Stage Sampling was used to recruit 160 schools. Participants were 10 staff included director, vice director, head of educational quality assurance unit, head of subject unit and a teacher. Research questionnaire consist of demographic data and administrative situation for promoting the educational quality in high school. Reliability was 0.993 Data were analyzed using percent, mean,

standard deviation and content analysis. The second step was to develop good practice by benchmarking for promoting the educational quality in high school. The third step was rechecking the good practice by using connoisseurship among 9 experts. Research revealed that the administrative situation for promoting the quality of education comprised of 7 components: 1) leadership, 2) strategic plan, 3) students and social stakeholders, 4) information analysis, 5) job focusing among teachers and supportive staff, 6) processing management and 7) the operational outcome of organizations were at good level in all items. In addition, the component of good practice by using benchmarking consisted of 1) organization leadership and cooperate social responsibility (CSR), 2) strategic planning, 3) students, stakeholders and social need such as students' knowledge, stakeholders and social expectation as well as the relationship and satisfaction among students and stakeholders, 4) informatic analysis and knowledge management such as measuring and assessing of operational outcome and knowledge management of information and technology, 5) job focusing among teachers and supportive staff such as job system, education and training among teachers and supportive staff, 6) process management such as educational design and process, student service and process of educational support. Also, experts reported that school was able to use good practice in the real situation for developing the educational quality assurance.

Key words : quality assurance, benchmarking, good practice.



บทนำ

การบริหารโรงเรียนในปัจจุบัน ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการให้ความสำคัญการพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ใฝ่รู้และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ โดยจัดการศึกษามุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญามีความสุข และมีศักยภาพ มุ่งความเป็นเลิศทางการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ จึงเกิดผลดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550) จึงเป็นผลให้โรงเรียนต้องมีกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด และให้ได้รับการพัฒนาในทุกด้าน ตามความสามารถที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เป็นที่ยอมรับและสามารถเป็นแบบอย่างในด้าน “คุณภาพ” แก่โรงเรียนอื่นได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและรูปแบบที่ใช้ในการบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายหลักคือการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน และหากนำองค์ประกอบและรูปแบบในการบริหารงานมาใช้จนประสบผลสำเร็จแล้วก็จะเรียกได้ว่าเป็นการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อันหมายถึง ความมีชื่อเสียง และการยอมรับอีกทั้งความภาคภูมิใจของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทุกฝ่ายเกิดความพยายามที่จะรักษาระดับมาตรฐานคุณภาพ อีกทั้งการพัฒนาโรงเรียนอย่างไม่หยุดยั้ง มีทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนมั่นคง และสามารถหล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่มีคุณค่า มีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีความพร้อมทางด้านทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการ ทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพสูงตามมาตรฐานที่กำหนด ส่งผลให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2547)

ความเป็นเลิศของโรงเรียนเป็นการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การจัดการศึกษาของระบบสากล ได้นำเกณฑ์การจัดการศึกษาตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) เป็นแบบอย่างในการพัฒนาโรงเรียนในประเทศสหรัฐอเมริกา โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาความเป็นเลิศของโรงเรียน โดยการใช้แนวคิดดังกล่าว เช่น โรงเรียนเพอลริเวอร์ (Pearl River School District) แห่งรัฐนิวยอร์กและมหาวิทยาลัยวิสคอนซินแห่งรัฐวิสคอนซิน ซึ่งโรงเรียนดังกล่าวมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูง ต่อมาประเทศพัฒนาแล้วทั่วโลกได้นำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เกิดผลสำเร็จ เช่น สิงคโปร์ ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ฮองกง และไทยได้นำมาปรับใช้ในการศึกษาเช่นเดียวกันเรียกว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) โดยสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การบริหารจัดการของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือเผยแพร่สนับสนุนและผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิต การบริการและทางด้านการศึกษา นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (TQA.) ไปพัฒนาศักยภาพ ระบบการบริหารจัดการให้สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน (โชติช่วง พันธ์เวช, 2551) ด้วยเหตุนี้โรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างเร่งด่วน เพื่อสร้างศักยภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยแนวทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยให้พัฒนาการดำเนินการได้เร็วขึ้น คือ การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) และการศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

กระบวนการ Benchmarking เป็นกระบวนการเสาะหา และนำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (บุญดี บุญญาภิกร, 2545) การทำ Benchmarking จะชี้ให้องค์กรเห็นข้อด้อยของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น



และกระตุ้นให้องค์กรปรับปรุงวงจรชีวิตขององค์กรใหม่ ซึ่งเป็นการรักษาและเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะในสภาวะที่คุณภาพกลายเป็นมาตรฐานวัดที่สำคัญในการกำหนดศักยภาพ การแข่งขันขององค์กร ในปัจจุบัน ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษา การปฏิรูประบบราชการ การปฏิรูประบบสุขภาพ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งของบริบททางสังคมด้วย (พลู เดชะรินทร์, 2540) การทำ Benchmarking ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบว่าคุณภาพและการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นจะกลายเป็นสิ่งกระตุ้นให้การดำเนินงานของบุคลากรดีขึ้น เกิดความคิดสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ในการดำเนินงาน ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่จะต้องพิจารณา คือ วิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติ และผลการปฏิบัติขององค์กรก่อน และกระบวนการเรียนรู้จากองค์กรอื่นโดยจะต้องทำความเข้าใจว่าองค์กรนั้นมีวิธีปฏิบัติอย่างไรและทำไมจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถรวมเข้าด้วยกันเป็นระบบการทำงานที่ดี แต่ไม่ใช่วิธีการคัดลอก ควรที่จะนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กรของตน (Heaphy & Gruska, 1995) ส่วนวิธีปฏิบัติที่ดีเป็นวิธีการปรับปรุงองค์กรที่ช่วยลดเวลาในการปรับปรุงงานและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ได้โดยศึกษาจากวิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กรต่างๆ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545) เป็นวิธีการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานภายใต้กิจกรรมที่ปฏิบัติทุกกิจกรรม เป็นกระบวนการนำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่จจะนำกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้นๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผน ความสัมพันธ์ของบุคคล โดยเน้นผลผลิต และการบริหารจัดการ (Baker, T, 2002)

จากข้อมูลดังกล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การพัฒนาคุณภาพจึงถือเป็นภารกิจ ที่ทุกหน่วยงานทางการศึกษา ยึดเป็นนโยบายที่ต้องเร่งดำเนินการและพยายามที่จะพัฒนา

โดยมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงกับเศรษฐกิจและสังคม แต่จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า โรงเรียนทุกระดับของประเทศไทย อาจจัดว่ายังขาดวัฒนธรรมของการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และละเลยความละเอียดถี่ถ้วนในการเก็บรักษาข้อมูล ขาดการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลในสถานศึกษา ทำให้ไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงงานการศึกษาของตนสู่เป้าหมายได้ (กมล สุตประเสริฐ, 2543) ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เพื่อความเป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นข้อความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อการนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานพัฒนางานคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานที่ดีในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพในสังคมและประเทศชาติ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
2. เพื่อพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

ระเบียบวิธีการวิจัย

การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ในลักษณะของ Process Benchmarking (ณัฐพงศ์ เกสมาริช, 2544 อ้างถึงใน กรกนก ลัธธนันท์, 2548) ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 การตัดสินใจในการทำ Benchmarking
เรื่องการบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยการสำรวจวิเคราะห์สภาพ
การณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของ
โรงเรียนมัธยมศึกษา ดังนี้ คือ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียน
มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ตารางของ
Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 10% ได้จำนวน
กลุ่มตัวอย่าง 91 โรงเรียน ใช้วิธีการสุ่มหลายวิธี (Multi -
Stage Sampling) กำหนดให้มีโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ในทุกจังหวัด โดยกำหนดให้มีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก
กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ จำนวนเท่าๆ กัน เพื่อให้ได้ข้อมูล
ที่กว้าง ครอบคลุม และเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากร
ทั้งหมด และสุ่มเลือกอย่างง่าย โรงเรียนขนาดเล็ก
กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ รวมจำนวนทั้งสิ้น 160 โรงเรียน
และกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จำนวนโรงเรียนละ 10 คน
ดังนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน 2) รองผู้อำนวยการ
โรงเรียน 1 คน 3) หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา
1 คน 4) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 คน และ 5)
ครู 4 คน โดยการสุ่มอย่างง่าย จำนวนทั้งสิ้น 1,600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบ
สอบถามเกี่ยวกับสภาพการณ์ การบริหารงานเพื่อส่งเสริม
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น
2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูล
พื้นฐาน และส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับ
สภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ตรวจสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา
(Content Validity) เพื่อหาค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 - 1.00
และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เท่ากับ 0.993

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและ
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการ
พัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพ
การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

**ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริม
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการ
เทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)**

ตอนที่ 1 ระบุองค์ประกอบเปรียบเทียบใน Benchmarking
การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพ
การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Bench-
marking) เป็นพัฒนากระบวนการในการทำงานที่นำไปสู่
ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น การใช้ Process Benchmarking เน้นที่
กระบวนการในการทำงานและระบบในการดำเนินงาน
Benchmarking ในลักษณะนี้เป็นการเสาะหากระบวนการ
ในการดำเนินงานที่ดีที่สุดจากองค์กรประเภทต่างๆ ที่มี
การดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน เป็นการเปรียบเทียบ
กระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร
โรงเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลการเปรียบเทียบการบริหาร
เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัล
พระราชทาน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มี
ผลการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรอง
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การ
มหาชน) ในระดับ ดีมาก จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น
9 โรงเรียน

ตอนที่ 2 การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริม
คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการ
ศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียง
สมรรถนะ (Benchmarking) โดยการประมวลข้อมูลจาก



ขั้นตอนที่หนึ่ง เพื่อจัดทำกรอบร่างวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อจัดทำกรอบร่างวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา และนำมากำหนดประเด็นคำถามเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหารในแต่ละประเด็นของการบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาแบบเจาะลึก (In-depth Interview) และนำผลจากการสัมภาษณ์มาจัดลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเพื่อสังเคราะห์วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

การตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา กระทำโดยจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) เพื่อการวิพากษ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน นำผลการวิพากษ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นต่อไป

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์การบริหารงานเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดภาวะผู้นำ ในประเด็นภาวะผู้นำในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อ ผู้บริหารได้ทำข้อตกลงร่วมกับครูและบุคลากรในการ

ที่จะปรับปรุง ค่านิยม ความคาดหวังในศักยภาพ และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มีระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ส่วนประเด็น ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อ โรงเรียนของท่านได้ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการทำงานของโรงเรียน และโรงเรียนมีกิจกรรมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยความร่วมมือทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการวางแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อ โรงเรียนมีกระบวนการในการพัฒนาแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (เช่น ข้อมูลการปฏิบัติงาน ความสามารถและความต้องการของครู และบุคลากร) หัวข้อ โรงเรียนมีระบบการติดตามและตรวจสอบศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ และโรงเรียนได้มีการปรับปรุงแผนระยะยาว (3-5 ปี) โดยใช้ข้อมูลความก้าวหน้าของแผน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน และครู แต่ในหัวข้อ โรงเรียนมีกระบวนการในการพัฒนาแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ) ความต้องการของสังคม (เช่น ความเร่งด่วนด้านการศึกษา) และโอกาส (เช่น การเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ในอาชีพของนักเรียน) หัวข้อ โรงเรียนมีการกำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและ



โรงเรียนได้แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีความคิดเห็นในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อโรงเรียนมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงรุกที่หลากหลาย (เช่น แบบสำรวจการสนทนากลุ่ม) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต และโรงเรียนมีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนประเด็นความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า หัวข้อโรงเรียนมีระบบรับข้อร้องเรียนและการวัดความพึงพอใจของผู้เรียน ที่ระดับความคิดเห็นของครู มากกว่ารองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานหมวดสารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นการวัดและ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร หัวข้อ โรงเรียนใช้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของผู้เรียน คุณภาพของโปรแกรมการศึกษาและสิ่งสนับสนุนการศึกษาในการประเมินผลการดำเนินงาน การวางแผนและการบริหารจัดการ ให้บรรลุเป้าหมาย หัวข้อโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการสำหรับ การพัฒนาโรงเรียน หัวข้อโรงเรียนมีการวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ หัวข้อโรงเรียนมีการสรุปข้อมูลจากทุกงานของโรงเรียนให้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับ การพัฒนาโรงเรียน และหัวข้อครูและบุคลากรในโรงเรียนนำผลการทบทวนและการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่าครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ส่วนประเด็นการจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มากกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และครู ในทุกหัวข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการมุ่งเน้นครูและบุคลากร ประเด็น ระบบงาน และประเด็นความพึงพอใจและความพึงพอใจของครูและบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อ โรงเรียนเป็นสถานที่ปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสม มีความปลอดภัย และมีสิ่งแวดล้อมที่ดี และโรงเรียนของท่านมีการนำผลการประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากร มาจัดทำแผนปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศการทำงาน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ส่วนประเด็น การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาครู



และบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มากกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู ในทุกหัวข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการจัดการกระบวนการ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ในทุกประเด็น และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นการออกแบบและกระบวนการจัดการศึกษา ในหัวข้อ โรงเรียนจัดการศึกษาที่แสดงถึงการจัดลำดับและความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเรียนการสอนต่างๆ และโรงเรียนมีการประเมินความก้าวหน้าและประเมินผลสัมฤทธิ์การจัดการศึกษา และการบริการการศึกษา ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ส่วนประเด็นการบริการสำหรับผู้เรียน พบว่า หัวข้อโรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการให้บริการสำหรับผู้เรียน และนำผลการวิเคราะห์มาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนา ที่ระดับความคิดเห็นของครู มากกว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวข้อโรงเรียนมีการกำหนดที่ชัดเจนว่าเป็นบริการสำคัญที่ต้องจัดให้ผู้เรียนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ระดับความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู สำหรับ ประเด็นกระบวนการสนับสนุนการศึกษา พบว่า

ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มากกว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู ในทุกหัวข้อ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล หมวดผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กรของท่านอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในลักษณะเดียวกัน ที่ระดับความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู

ตอนที่ 2 การพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่ผ่านการเทียบเคียงสมรรถนะจากโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 5 โรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในระดับดีมาก จำนวน 4 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 9 โรงเรียน และผ่านการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ (Connoisseurship) เพื่อการวิพากษ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน มีรายละเอียด ดังนี้

วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร ผู้บริหารของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ โดยวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ



- 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีวิธีปฏิบัติ 6 ข้อ
2. การวางแผนกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 14 ข้อ
3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3.1 ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 4 ข้อ
- 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 11 ข้อ
4. สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร มีวิธีปฏิบัติ 8 ข้อ
- 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ
5. การมุ่งเน้นครูและบุคลากร
- 5.1 ระบบงาน มีวิธีปฏิบัติ 10 ข้อ
- 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาครูและบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ
- 5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของครูและบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 7 ข้อ
6. การจัดการกระบวนการ
- 6.1 การออกแบบและกระบวนการจัดการศึกษา มีวิธีปฏิบัติ 13 ข้อ
- 6.2 การบริการสำหรับผู้เรียน มีวิธีปฏิบัติ 5 ข้อ
- 6.3 กระบวนการสนับสนุนการศึกษา มีวิธีปฏิบัติ 7 ข้อ
- ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
- ผลการตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำ ได้แก่ 1.1 ภาวะผู้นำ

ในองค์กร และ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

2. การวางแผนกลยุทธ์ 3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. สารสนเทศ การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ 4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร และ 4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การมุ่งเน้นครูและบุคลากร ได้แก่ 5.1 ระบบงาน 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาครู และบุคลากร และ 5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของครูและบุคลากร 6. การจัดการกระบวนการ ได้แก่ 6.1 การออกแบบและกระบวนการจัดการศึกษา 6.2 การบริการสำหรับผู้เรียน และ 6.3 กระบวนการสนับสนุนการศึกษา ที่ผ่านการประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิพากษ์วิธีปฏิบัติที่ดีที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

อภิปรายผล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์การบริหารงาน เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดภาวะผู้นำ ในประเด็นภาวะผู้นำในองค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อผู้บริหารได้ทำข้อตกลงร่วมกับครูและบุคลากรในการที่จะปรับปรุง ค่านิยม ความคาดหวังในศักยภาพ และการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มีระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม



ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ตามการรับรู้ของครูใหญ่ และครูในรัฐโซโกโตประเทศ ไนจีเรีย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ตามการรับรู้ของครูใหญ่ และตามการรับรู้ของครูมีความ สัมพันธ์กันอยู่ในระดับน้อย

ส่วนประเด็น ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ พบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกัน คุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อ พิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อโรงเรียน ของท่าน ได้ส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมที่ในการทำงานของโรงเรียน และโรงเรียนมีกิจกรรมสร้าง ความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยความร่วมมือทั้งผู้บริหาร ครูและบุคลากร ที่ระดับ ความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและ ครู มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจเพราะผู้ปฏิบัติ มองเห็นว่าส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมที่ในการทำงาน ของโรงเรียน ได้กระทำแล้วแต่ในบทบาทของผู้บริหาร ยังคงต้องการความร่วมมือในการพัฒนาโรงเรียนจากชุมชน และหน่วยงานภายนอกในทุกด้าน ซึ่งตรงกับการศึกษา ที่ศึกษาเรื่องการปฏิบัติที่ดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพบว่า โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและแนวปฏิบัติ ที่ดีต้องดำเนินการโปร่งใส มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง และเน้นการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น ตั้งแต่บริบทของโรงเรียน วิธีดำเนินการของโรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องสนับสนุนส่งเสริมโรงเรียนที่มีคุณภาพต่ำกว่ามาตรฐาน สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรเพิ่มเติม (Theriou, 2009)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการ วางแผนกลยุทธ์ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อ โรงเรียนมีกระบวนการในการพัฒนาแผนระยะสั้นและ ระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (เช่น ข้อมูลการ ปฏิบัติงาน ความสามารถและความต้องการของครูและ บุคลากร) หัวข้อโรงเรียนมีระบบการติดตามและตรวจสอบ

ศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ และโรงเรียน ได้มีการปรับปรุงแผนระยะยาว (3-5 ปี) โดยใช้ข้อมูล ความก้าวหน้าของแผน ที่ระดับความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียน และครู แต่ในหัวข้อโรงเรียนมีกระบวนการ ในการพัฒนาแผนระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการ วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (เช่น การเปลี่ยนแปลงทาง กายภาพ) ความต้องการของสังคม (เช่น ความเร่งด่วน ด้านการศึกษา) และโอกาส (เช่น การเปลี่ยนแปลงของ ความสนใจในอาชีพของผู้เรียน) หัวข้อ โรงเรียนมีการ กำหนดทิศทางของแผนกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และโรงเรียนได้แปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและ แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่ระดับความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีความคิดเห็น ในระดับมาก ซึ่งจากการศึกษาการบริหารจัดการ งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติ ในส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก พบว่า การดำเนินงานยังไม่ครบทั้ง 7 ด้าน ในด้านการวางแผน งบประมาณ มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำแผนปฏิบัติ การ ส่วนการวางแผนงบประมาณระยะปานกลาง มีเพียง โรงเรียนเดียวที่จัด โดยมีแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมคือ จะต้องเห็นความสำคัญของการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการ บริหาร การวางแผนต้องได้จากการวิเคราะห์สภาพจริง ของโรงเรียน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน และพิจารณา มีการกำกับติดตามประเมินผลในการปฏิบัติ (นิรุตต์ เข็มเงิน, 2546)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการ มุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ระดับความ คิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพ



การศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หัวข้อโรงเรียนมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงรุกที่หลากหลาย (เช่น แบบสำรวจการสนทนากลุ่ม) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต และโรงเรียนมีวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และครู มากกว่าผู้อำนวยการโรงเรียน แม้ว่าประเด็นความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า หัวข้อโรงเรียนมีระบบรับข้อร้องเรียน และการวัดความพึงพอใจของผู้เรียน ที่ระดับความคิดเห็นของครู มากกว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (สมานจิต ภิรมย์รัตน์ และ ปันณธร ชัชวรัตน์, 2551) ที่พบว่า การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด เป็นประเด็นสำคัญประเด็นหนึ่งที่โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรมีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพราะถึงแม้ว่าจะมีวิธีปฏิบัติที่ดีในการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง และกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการจัดการศึกษามิกกลยุทธ์ที่หลากหลายในการสร้างและคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรักและความผูกพันต่อองค์กรแก่นักเรียน นำข้อมูลจากนักเรียน ศิษย์เก่าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาในการจัดทำแผนงานของโรงเรียนและการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับศิษย์เก่า และมีสมาคมศิษย์เก่า

ที่เข้มแข็ง มีการวิเคราะห์ ความเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงานหมวดสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่าระดับความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร หัวข้อโรงเรียนใช้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของผู้เรียน คุณภาพของโปรแกรมการศึกษาและสิ่งสนับสนุนการศึกษาในการประเมินผลการดำเนินงาน การวางแผนและการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย หัวข้อโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเป้าประสงค์ แผนปฏิบัติการสำหรับการพัฒนาโรงเรียน หัวข้อโรงเรียนมีการวิเคราะห์และบูรณาการข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ หัวข้อโรงเรียนมีการสรุปข้อมูลจากทุกงานของโรงเรียนให้เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการพัฒนาโรงเรียน และหัวข้อครูและบุคลากรในโรงเรียนนำผลการทบทวนและการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงงาน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ครูและผู้อำนวยการโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) (สมานจิต ภิรมย์รัตน์ และ ปันณธร ชัชวรัตน์, 2551) ที่พบว่า ควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศที่ใช้ในการบริหาร การวิจัย และการเรียนการสอน มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยจัดตั้งเป็นหน่วยงาน และมีผู้รับผิดชอบชัดเจน ที่ทำให้สามารถจัดทำระบบการวัดและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ Mark (2008) กล่าวว่า ปัจจัยสู่ความสำเร็จของแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศในโรงเรียน ประกอบด้วย



การบริหารจัดการของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการกิจ
ต่างๆ การใช้สื่อเทคโนโลยีในการดำเนินงาน การประสาน
งานที่ดี มีงบประมาณเพียงพอ การมีส่วนร่วมของผู้
เกี่ยวข้อง การปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้
การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ และการพัฒนาการสอน
ของครู

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการ
มุ่งเน้นครูและบุคลากร ประเด็นการศึกษา ฝึกอบรม
การพัฒนาครูและบุคลากร พบว่า ระดับความคิดเห็น
ของผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ย
ในระดับมาก สำหรับประเด็น ระบบงาน และประเด็นความ
ผาสุกและความพึงพอใจของครูและบุคลากร พบว่าระดับ
ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกัน
คุณภาพการศึกษา และครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อ
พิจารณาในรายละเอียด พบว่า หัวข้อโรงเรียนเป็นสถานที่
ปฏิบัติงานที่ถูกสุขอนามัย มีความปลอดภัยและมี
สิ่งแวดล้อมที่ดี และโรงเรียนของท่านมีการนำผลการ
ประเมินความพึงพอใจของครูและบุคลากรมาจัดทำแผน
ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศ
การทำงาน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการ
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพ
การศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ซึ่งตรง
กับการศึกษาการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วย
กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)
(สमानจิต ภิรมย์ริน และ ปันณธร ชัชวรัตน์, 2551)
ที่พบว่า โรงเรียนมีวิธีการปฏิบัติที่ดีในการมุ่งเน้นต่อการ
พัฒนาครูและบุคลากร โดยมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน
มีผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดเป็นนโยบาย มีทรัพยากร
สนับสนุน ให้ได้ครูที่มีคุณภาพตามเป้าประสงค์ แต่พบว่า
วิธีการปฏิบัติที่ดีในการให้ความสนใจเรื่องความผาสุกของ

ครูยังมีน้อย และสอดคล้องกับการศึกษาของ Eric (2009)
พบว่า แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการเรียนการสอนของ
ผู้บริหารก็คือการสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในการพัฒนา
ครูเพื่อสร้างและพัฒนาทักษะของครูในการจัดการเรียน
การสอนให้ครูมีการทำวิจัยและเป็นครูมืออาชีพที่แท้จริง
โดยมีเกณฑ์ ดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
สูงขึ้น ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ครูนำผล
การวิจัยไปใช้ในการเรียนการสอน ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจ
ให้ครูในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารงาน หมวดการ
จัดการกระบวนการ พบว่า ระดับความคิดเห็นของ
ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้า
กลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการ
ศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก ในทุกประเด็น
โดยประเด็น การออกแบบและกระบวนการจัดการ
ศึกษา มีหัวข้อโรงเรียนจัดการศึกษาที่แสดงถึงการจัด
ลำดับและความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการเรียนการสอน
ต่างๆ และโรงเรียนมีการประเมินความก้าวหน้าและ
ประเมินผลสัมฤทธิ์การจัดการศึกษาและการบริการ
การศึกษา ที่ระดับความคิดเห็นของ รองผู้อำนวยการ
โรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกัน
คุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู
ซึ่งตรงเกณฑ์คุณภาพที่เป็นเลิศ (อาวุช ศรีศุกรีและคณะ,
2547) ที่เน้นว่าหมวดการจัดการกระบวนการนี้ เป็นจุด
ศูนย์กลางของกระบวนการที่สำคัญทั้งหมดในเกณฑ์
คุณภาพการศึกษา คือ กระบวนการศึกษา และกระบวนการ
อื่นๆ ที่สนับสนุนกระบวนการดังกล่าว รวมทั้ง
กระบวนการสนับสนุนและบริการผู้เรียน กระบวนการ
ที่สำคัญ และบริการที่ขยายสู่ชุมชนสำคัญภายนอกให้
พิจารณาว่าสิ่งใดเหมาะสมกับการกิจขององค์กร หมวดนี้
รวมถึงความต้องการมีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้
ของผู้เรียน ความเชื่อมโยงกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ
การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้
ขององค์กร ซึ่งเป็นการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามผลการ
จัดการกระบวนการในทุกแง่มุม



ส่วนประเด็นการบริการสำหรับผู้เรียน พบว่า หัวข้อโรงเรียนใช้วิธีการที่หลากหลายในการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการให้บริการสำหรับผู้เรียน และนำผลการวิเคราะห์มาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนา ที่ระดับความคิดเห็นของครู มากกว่า รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา และผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวข้อโรงเรียนมีการกำหนดที่ชัดเจนว่าเป็นบริการสำคัญที่ต้องจัดให้ผู้เรียนเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและครู ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ จังหวัดปทุมธานี (กรองแก้ว จันทรโกตุ, 2548) พบว่า การดำเนินงานการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนควรจัดครูเข้ารับการอบรมให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีอิสระในการตัดสินใจจัดทำโครงการ ผลงาน ชิ้นงานตามศักยภาพ จัดทำโปรแกรมชุดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านต่างๆ สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียนเหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาหรือท้องถิ่น และจัดกิจกรรมที่เสริมบุคลิกภาพทั้งด้านร่างกาย และจิตใจของผู้เรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล หมวดผลลัพธ์ของผลการดำเนินงานขององค์กร พบว่า ระดับ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษาและครู มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า ประเด็นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพขององค์กรของท่านอยู่ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนที่จัดการศึกษาในลักษณะเดียวกัน ที่ระดับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หัวหน้างานประกันคุณภาพการศึกษา มากกว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนและ

ครู ซึ่งตรงกับ การศึกษาวิจัย เรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร (ธฤชณู รอดรักษณู, 2553) ที่พบว่า ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีผลการประเมินอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ย 3.55 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.803

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)

วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และปรับปรุงให้สมบูรณ์ด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) กับผู้บริหารโรงเรียน 9 คน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร ผู้บริหารของโรงเรียนที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ โดยมีวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ มีวิธีปฏิบัติ 6 ข้อ

2. การวางแผนกลยุทธ์ มีวิธีปฏิบัติ 14 ข้อ

3. การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีวิธีปฏิบัติ 4 ข้อ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีวิธีปฏิบัติ 11 ข้อ

4. สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร มีวิธีปฏิบัติ 8 ข้อ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ

5. การมุ่งเน้นครูและบุคลากร

5.1 ระบบงาน มีวิธีปฏิบัติ 10 ข้อ



5.2 การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาครู และบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 9 ข้อ

5.3 ความพึงพอใจและความพึงพอใจของครู และบุคลากร มีวิธีปฏิบัติ 7 ข้อ

6. การจัดการกระบวนการ

6.1 การออกแบบและกระบวนการจัดการ การศึกษา มีวิธีปฏิบัติ 13 ข้อ

6.2 การบริการสำหรับผู้เรียน มีวิธีปฏิบัติ 5 ข้อ

6.3 กระบวนการสนับสนุนการศึกษา มีวิธี ปฏิบัติ 7 ข้อ

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาสภาพความเป็นเลิศ ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (ทรงพล เจริญคำ, 2552) ตามเกณฑ์ของสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยี พบว่า ความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย ที่มีค่ามากที่สุดและลำดับรองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำ โรงเรียน การวางแผนเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ และผล

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Model หรือ CFM) เพื่อยืนยันปัจจัยความเป็นเลิศของ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ 1 ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 10 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยที่ 3 การมุ่งเน้นนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยที่ 4 การวัดผลประเมินผล การวิเคราะห์ และการจัดความรู้ ประกอบด้วย 11 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 15 ตัวบ่งชี้ ปัจจัยที่ 6 การจัดการด้านกระบวนการประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ และปัจจัยที่ 7 ผลลัพธ์ ประกอบด้วย 12 ตัว บ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการ ตรวจสอบวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนมัธยมศึกษา ปรากฏว่า วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริม คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ผ่านการ ประชุมอย่างเป็นทางการของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการ วิพากษ์วิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ที่จัดทำขึ้น โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน มีความเหมาะสมและ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

เอกสารอ้างอิง

กมล สุตประเสริฐ. (2544). *รูปแบบการบริหาร และการจัดการศึกษา แบบกระจายอำนาจ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

กรองแก้ว จันท์เกตุ. (2548). *สภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ จังหวัดประทุมธานี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

โชติช่วง พันธุ์เวส. (2551). *แม่แบบการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ SIPPO MODEL*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

ทรงพล เจริญคำ. (2552). *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญา สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.



เอกสารอ้างอิง

- ธฤตญ รอดรักษณ. (2553). “คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร”. *วารสารวิทยบริการ*. 21(3).
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพิมพ์ข่าวฟาง จำกัด.
- นิรุตต์ เข็มเงิน. (2546). *การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานของหน่วยงานปฏิบัติในสวนภูมิภาค : กรณีศึกษาจังหวัดนครนายก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- บุญดี บุญญากิจ. (2545) *Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- พลู เดชะรินทร์. (2540). การทำ Benchmarking เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ. *วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 19(73),16-31.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). *กรณีศึกษา Best Practice ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : เรดพอร์นตรีเอชั่น.
- สมานจิต ภิรมย์ริน และ ปันณธร ชัชวรัตน์ (2551). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)*. กรุงเทพฯ : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่...โรงเรียนคุณภาพ (Guidelines on the best practice for quality school)*. กรุงเทพฯ : บริษัทพรักหวานกราฟฟิค จำกัด.
- อาวุธ ศรีศุกรี และคณะ (2547). *การศึกษาการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)*. สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- Baker, T. (2002). *Key Performance Indicators Manual*. Allen & Unwin, Australia : McPerson's Paintice - Group.
- Heaphy, M.S and Gruska, G.S. (1995). *The Malcolm Baldrige National Quality Award : A yardstick for quality growth*. Boston : Addison Wesley.
- Eric, H. (2009). “Promotion Best Practice in Virtual Campuses,” *AACE Journal* 17, 3(July) : 75-92.
- Mark, S. (2008). “A Best Practice For Schools,” *Higher Education*, 12 4 (October) : 130-145.
- Theriou, G. N. (2009). Exploring the best HRM Practices Performance Relationship : An Empirical Approach”. *Journal of Workplace Learning* 21, 8 (October) : 614-618.