

Research Article

GUIDELINES FOR EDUCATIONAL INSTITUTION LEADERSHIP

TOWARD EXCELLENCE IN BASIC EDUCATION

แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Received: April 17, 2026

Revised: May 27, 2026

Accepted: June 9, 2026

Teerapong Sakoolbawornkiat<sup>1</sup> Monnapat Manokarn<sup>2\*</sup> and Tharn Thon-ngok<sup>3</sup>

ธีรพงศ์ สกูลบวรเกียรติ<sup>1</sup> มนต์นภัส มโนการณ<sup>2\*</sup> และธารณ ทองงอก<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Faculty of Education, Chiang Mai University

<sup>1,2,3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*Corresponding Author, E-mail: monnapat.m@cmu.ac.th

Abstract

Leadership toward excellence is a key mechanism for improving school quality, based on the Office of the Basic Education Commission Quality Award (OBECQA) framework. This study aimed to (1) assess priority needs, (2) examine best practices, and (3) develop and validate guidelines for school leadership towards excellence. A three-step research design was employed. Step 1 involved studying priority needs for developing school leaders towards excellence from 232 school administrators, using a questionnaire from which data were analyzed by mean, standard deviation, and the modified Priority Needs Index ( $PNI_{modified}$ ). Step 2 explored best practices from nine administrators through semi-structured interviews, of which data were analyzed by content analysis. Step 3 focused on the development and validation of guidelines by five experts, with data analyzed using mean and standard deviation. The findings revealed that the current conditions were at a high level, while the desired conditions were at the highest level. The most critical need was measurement, analysis, and knowledge management ( $PNI_{modified} = 0.345$ ), followed by workforce and strategy. Best practices consisted of three key components: leadership processes across three categories, success factors, and recommendations. The developed guidelines comprised five components and were rated at the highest level in terms of appropriateness and feasibility. These findings suggested that evaluating information systems for decision-making, enhancing workforce engagement, and promoting agile strategic management were essential for driving basic education institutions towards sustainable excellence.

**Keywords:** Leadership Toward Excellence, OBECQA Criteria, ADLI

## บทคัดย่อ

การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัล OBECQA เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นในการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ศึกษากระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดี และ 3) จัดทำและตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ การวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาความต้องการจำเป็นจากผู้บริหารสถานศึกษา 232 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ผลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และดัชนี ( $PNI_{modified}$ ) 2) ศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีจากผู้บริหารสถานศึกษา 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์และสังเคราะห์เนื้อหา และ 3) จัดทำแนวทางและตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ การวัด การวิเคราะห์ ( $PNI_{modified} = 0.345$ ) รองลงมาคือ บุคลากร ( $PNI_{modified} = 0.290$ ) และกลยุทธ์ ( $PNI_{modified} = 0.203$ ) วิธีปฏิบัติที่ดีในการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ กระบวนการและวิธีปฏิบัติกรนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศใน 3 หมวด ปัจจัยความสำเร็จ และข้อเสนอแนะ ขณะที่แนวทางประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ซึ่งผลการตรวจสอบแนวทางโดยภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ระดับมากที่สุด งานวิจัยนี้สามารถใช้เป็นกรอบการปฏิบัติเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยเน้นระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ความผูกพันของบุคลากร และการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างคล่องตัว เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเป็นเลิศ

**คำสำคัญ:** การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ADLI

## บทนำ (Introduction)

การนำองค์กร (Leadership) ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพและความเป็นเลิศขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของสถานศึกษาที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาชี้ให้เห็นอย่างสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพทั้งต่อผู้เรียนและองค์กร (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2020; Robinson, 2011)

ในมิติของการบริหารคุณภาพเชิงระบบ แนวคิดความเป็นเลิศขององค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านกรอบ Baldrige Excellence Framework ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำองค์กรในฐานะแกนกลางของการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความรู้ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023; Evans & Lindsay, 2020; Oakland, 2014) แนวคิดดังกล่าวยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการศึกษา (Sustainable Development Goal 4: SDG 4) ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และยั่งยืน (UNESCO, 2016)

สำหรับบริบทของประเทศไทย ได้มีการนำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และพัฒนาเป็นเกณฑ์เฉพาะสำหรับภาคการศึกษา เช่น Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Quality Award: OBECQA) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการสถานศึกษาเชิงระบบ (Office of the Basic Education Commission, 2022) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและมีสถานศึกษาจำนวนมากที่ได้รับการรับรองคุณภาพ

ในระดับต่าง ๆ แต่ยังไม่ปรากฏสถานศึกษาใดที่สามารถบรรลุระดับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อย่างแท้จริง สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดในการพัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล (Baldrige Performance Excellence Program, 2023)

ข้อจำกัดสำคัญประการหนึ่งคือ การแปลงกรอบแนวคิดเชิงคุณภาพไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินการให้ครบวงจรของกระบวนการตามแนวคิด ADLI (Approach, Deployment, Learning, and Integration) ซึ่งเป็นกรอบสำคัญในการประเมินวุฒิภาวะของกระบวนการ (Process Maturity) ตามเกณฑ์ Baldrige และ OBECQA ทั้งนี้ สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินการในด้านการกำหนดแนวทาง (Approach) และการนำไปใช้ (Deployment) แต่ยังขาดการเรียนรู้จากผลการดำเนินการ (Learning) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการบูรณาการ (Integration) ที่เชื่อมโยงกระบวนการสำคัญให้สอดคล้องกันทั้งระบบในสถานศึกษา (Baldrige Performance Excellence Program, 2023)

งานวิจัยส่วนใหญ่มักมุ่งศึกษาการบริหารสถานศึกษาหรือการพัฒนาองค์กรเป็นรายด้าน มากกว่าการศึกษากำหนดองค์การเชิงบูรณาการทั้งระบบ Phiboonwithidhamrong et al. (2022) ศึกษากลยุทธ์การบริหารความเป็นเลิศของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับด้านกลยุทธ์และการพัฒนาโรงเรียนสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ขณะที่งานวิจัยของ Chinphawo (2019) และ Siribunya (2025) ศึกษาแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาในบริบทเฉพาะของโรงเรียนหรือเครือข่ายสถานศึกษา นอกจากนี้ ยังพบงานวิจัยที่ศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเฉพาะมิติภาวะผู้นำหรือประสิทธิผลขององค์กรเป็นสำคัญ แม้งานวิจัยบางส่วนจะประยุกต์ใช้กรอบ OBECQA ในการศึกษาการบริหารสถานศึกษา ดังงานวิจัยของ Thaminkaew et al. (2025) ได้วิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศเพื่อรองรับรางวัล OBECQA ซึ่งมุ่งศึกษาเฉพาะระดับการดำเนินงานและแนวทางพัฒนาสถานศึกษาในแต่ละด้านของเกณฑ์คุณภาพ แต่ยังไม่ปรากฏงานวิจัยที่พัฒนาแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในลักษณะบูรณาการครบวงจรที่เชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญขององค์กรภายใต้กรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และวงจร ADLI (Approach, Deployment, Learning, and Integration) สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในบริบทประเทศไทยอย่างชัดเจน

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สังเคราะห์กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดี และพัฒนาแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ โดยบูรณาการองค์ประกอบตามกรอบ OBECQA และกรอบแนวคิด ADLI เพื่อให้ได้แนวทางที่มีความเป็นระบบ สามารถประยุกต์ใช้ได้จริง และสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย

## วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. เพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี
3. เพื่อจัดทำและตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

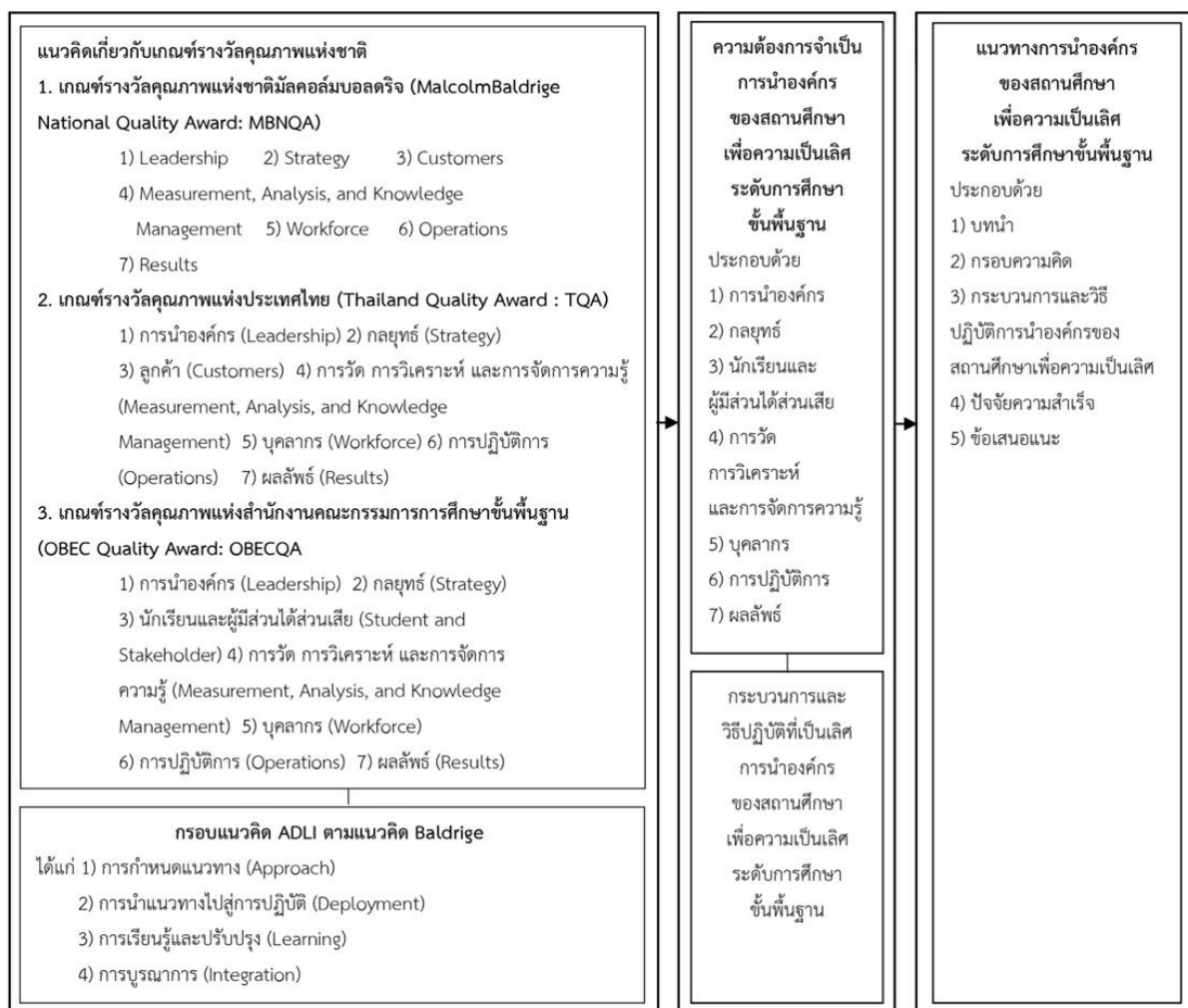
การพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศจึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและได้รับการยอมรับในระดับสากล แนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ได้รับการยอมรับว่าเป็นกรอบในการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมุ่งเน้นการบูรณาการองค์ประกอบสำคัญใน 7 หมวด (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2023) แนวคิดดังกล่าวได้รับ

การประยุกต์ใช้ในบริบทของประเทศไทยผ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) และพัฒนาต่อยอดสู่เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา นอกจากนี้ กรอบแนวคิด ADLI ซึ่งประกอบด้วยแนวทาง (Approach) การนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) เป็นกลไกสำคัญในการประเมินและพัฒนากระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการออกแบบ นำไปใช้ปรับปรุง และเชื่อมโยงกระบวนการอย่างเป็นระบบ จากแนวคิดดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงสังเคราะห์กรอบแนวคิดโดยเชื่อมโยงองค์ประกอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) ทั้ง 7 หมวด กับการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดีเพื่อนำมาจัดทำแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดัง Figure 1

Figure 1

*Conceptual framework of leadership toward excellence in basic education institutions*

แสดงกรอบแนวคิดการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน



## วิธีดำเนินการวิจัย (Methodology)

การวิจัยเรื่อง แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เลขที่รับรอง COA No. 325/68 CMUREC No. 68/426 วันที่รับรอง 12 ธันวาคม 2568 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แหล่งข้อมูล และผู้ให้ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ให้ความสำคัญกับการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนทั้งมุมมองเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างครอบคลุม

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้วิจัยศึกษาโครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of the Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) และแนวคิด ADLI ซึ่งประกอบด้วย แนวทาง (Approach) การนำไปปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) เป็นกลไกสำคัญในการประเมินและพัฒนากระบวนการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เพื่อนำไปจัดทำข้อคำถามสำหรับแบบสอบถามความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Quality Award: OBECQA) จำนวน 260 คน จากสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 808 แห่ง โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยอ้างอิงตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ซึ่งสำหรับประชากรที่มีขนาดใกล้เคียงกันที่ จำนวน N เท่ากับ 800 ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน n เท่ากับ 260 แห่ง จากนั้นผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยแบ่งประชากรออกเป็นชั้นตามเขตภูมิภาค และขนาดสถานศึกษา แล้วคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการในแต่ละชั้นตามสัดส่วนของประชากรในชั้นนั้น ก่อนใช้วิธีการสุ่มอย่างง่ายในการคัดเลือกสถานศึกษาที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างจนได้จำนวนรวม 260 แห่งตามที่กำหนด

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษากระบวนการ และวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้ ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน จากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ผู้เชี่ยวชาญระดับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการ Collaborative Assessment สู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้บริหารระดับสูงที่สถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลได้รับรางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Quality Award: OBECQA) 2) มีผลการดำเนินงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนความสำเร็จขององค์กร 3) มีการดำเนินงานที่เป็นระบบตามหลัก ADLI 4) ได้รับการยอมรับในฐานะแหล่งเรียนรู้หรือสถานศึกษาด้านแบบ 5) มีความต่อเนื่องของผลการดำเนินงานในระยะเวลาอย่างน้อย 2-3 ปี

**ขั้นตอนที่ 3** จัดทำและตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การจัดทำ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2

2. การตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยครอบคลุม 1) ผู้บริหารการศึกษาที่ขับเคลื่อนหรือนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้ในการนำองค์กร/สถานศึกษาในกำกับ จำนวน 1 คน 2) ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) จำนวน 1 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจากสถานศึกษาที่เข้าร่วมโครงการ Collaborative Assessment สุราษฎร์ธานี (Thailand Quality Award: TQA) จำนวน 3 คน เพื่อให้การตรวจสอบสะท้อนทั้งความเหมาะสม และความเป็นไปได้ขององค์ประกอบแนวทาง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยแสดงผลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการวิจัยผู้วิจัยใช้เครื่องมือ 3 ชุด ตามขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษากระบวนการ และวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ตามผลความต้องการจำเป็นในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 บุคลากร และหมวดที่ 2 กลยุทธ์ (เรียงตามลำดับความต้องการจำเป็น) ซึ่งนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ขั้นตอนที่ 3** จัดทำและตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) แบบตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ที่ประเมินในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และมีคำถามปลายเปิด เพื่อรับข้อเสนอแนะปรับปรุง

ซึ่งเครื่องมือวิจัยทุกฉบับผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และได้้นำเครื่องมือไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า ค่าความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับเท่ากับ .996 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และมีความเที่ยงตรงสูง ผลการตรวจสอบพบว่าข้อคำถามทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ในระดับยอมรับได้และไม่มีข้อใดที่ทำให้ค่า ( $\alpha$ ) ลดลงเมื่อถอดออก อีกทั้งแบบสอบถามถูกออกแบบให้สะท้อนองค์ประกอบย่อยหลายหมวดภายใต้กรอบเกณฑ์ OBECQA จึงจำเป็นต้องใช้จำนวนข้อในแต่ละหมวดอย่างเพียงพอเพื่อให้ครอบคลุมนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรสำคัญ

## 3. การรวบรวมข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผู้วิจัยประสานขอหนังสือราชการจากประธานกรรมการบริหารหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการค้นคว้าอิสระต่อผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผู้วิจัยประสานถึงผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์และแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กรในสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ที่แบ่งประชากรออกเป็นชั้นตามเขตภูมิภาค และขนาดสถานศึกษา เพื่อเผยแพร่ไปยังตัวอย่าง และมีการติดตามการตอบกลับจนได้ข้อมูลครบถ้วน

3. ตรวจสอบความเรียบร้อยของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อมูลที่ได้ โดยข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบไปด้วย 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) ข้อเสนอแนะ

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษากระบวนการ และวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี และผู้เชี่ยวชาญ บันทึกข้อมูลตามแบบบันทึกกระบวนการ และวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

**ขั้นตอนที่ 3** จัดทำและตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยใช้การสังเคราะห์ผลการศึกษาก่อนหน้า ได้แก่ ผลความต้องการจำเป็นทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษากระบวนการวิธีปฏิบัติที่ดี เพื่อจัดทำ (ร่าง) แนวทางจากนั้นประสานผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทางฉบับสมบูรณ์

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

**ขั้นตอนที่ 1** การศึกษาความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 นำข้อมูลแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) รายข้อ รายด้าน และโดยรวม โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยนำข้อมูลผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ มาหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index) (Wongwanich, 2007) เพื่อจัดลำดับความต้องการจำเป็น

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษากระบวนการ และวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิธีปฏิบัติที่ดีในการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒินำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเรียบเรียงข้อมูลแบบพรรณนา เพื่อจัดทำ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ขั้นตอนที่ 3** จัดทำและตรวจสอบแนวทาง นำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และจัดทำ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และข้อเสนอแนะของการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ จากขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลจากการสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่ดีในการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากขั้นตอนที่ 2 มาจัดพิมพ์เป็นข้อมูลสารสนเทศ

2. วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วเรียบเรียงเป็นข้อมูลความเรียงแบบพรรณนา เพื่อจัดทำ (ร่าง) แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาและพิจารณาความเหมาะสมในด้านอื่น ๆ แล้วปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ คือ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป

## ผลการวิจัย (Results)

การวิจัยเรื่อง แนวทางการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 ความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาที่เก็บข้อมูลได้ จำนวน 232 คน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 89.23 ดัง Table 1 ลำดับความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Table 1

*Priority Needs of Leadership Toward Excellence in Basic Education Institutions*

ลำดับความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| การบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ        | สภาพปัจจุบัน |      |           | สภาพที่พึงประสงค์ |      |           | PNI <sub>modified</sub> | อันดับ<br>ความ<br>จำเป็น |
|-----------------------------------------|--------------|------|-----------|-------------------|------|-----------|-------------------------|--------------------------|
|                                         | $\bar{X}$    | SD   | แปล<br>ผล | $\bar{X}$         | SD   | แปลผล     |                         |                          |
| การนำองค์กร                             | 3.88         | 0.76 | มาก       | 4.64              | 0.59 | มากที่สุด | 0.198                   | 4                        |
| กลยุทธ์                                 | 3.86         | 0.73 | มาก       | 4.65              | 0.62 | มากที่สุด | 0.203                   | 3                        |
| นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย         | 3.99         | 0.74 | มาก       | 4.67              | 0.61 | มากที่สุด | 0.169                   | 5                        |
| การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 3.49         | 1.09 | มาก       | 4.69              | 0.60 | มากที่สุด | 0.345                   | 1                        |
| บุคลากร                                 | 3.62         | 0.97 | มาก       | 4.67              | 0.60 | มากที่สุด | 0.290                   | 2                        |
| การปฏิบัติการ                           | 4.05         | 0.82 | มาก       | 4.67              | 0.61 | มากที่สุด | 0.154                   | 7                        |
| ผลลัพธ์                                 | 4.03         | 0.84 | มาก       | 4.67              | 0.60 | มากที่สุด | 0.157                   | 6                        |
| โดยรวม                                  | 3.85         | 0.72 | มาก       | 4.67              | 0.58 | มากที่สุด | 0.213                   |                          |

จาก Table 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นโดยรวมเท่ากับ 0.213

เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันรายหมวด พบว่า มีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การปฏิบัติการ ( $\bar{X}$  = 4.05, SD = 0.82) ผลลัพธ์ ( $\bar{X}$  = 4.03, SD = 0.84) นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 3.99, SD = 0.74) การนำองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.88, SD = 0.76) กลยุทธ์ ( $\bar{X}$  = 3.86, SD = 0.73) บุคลากร ( $\bar{X}$  = 3.62, SD = 0.97) และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X}$  = 3.49, SD = 1.09)

เมื่อวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นรายหมวด พบว่า หมวดที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด ได้แก่ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.345$ ) รองลงมาคือ หมวดที่ 5 บุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.290$ ) และ หมวดที่ 2 กลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.203$ )

ในหมวดที่ 4 ประเด็นที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดคือ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.394$ ) รองลงมาคือ การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.299$ )

ในหมวดที่ 5 พบว่า ประเด็นที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดคือ ความผูกพันของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.397$ ) รองลงมาคือ สภาพแวดล้อมของบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} = 0.198$ )

ในหมวดที่ 2 พบว่า ประเด็นที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่สุดคือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (0.232) รองลงมาคือ การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.201$ ) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.200$ ) และกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.180$ ) ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 กระบวนการและวิธีการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี

ผลการศึกษาจากขั้นตอนที่ 1 สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาการดำเนินการการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศใน 3 หมวดจากทั้ง 7 หมวด ซึ่งได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร และกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจริง (Management by Fact) โดยมีการวางระบบการวัดผลการดำเนินการที่ครอบคลุมทุกมิติ ทั้งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คุณภาพการจัดการเรียนรู้ และประสิทธิภาพงานสนับสนุน มีการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สะท้อนคุณภาพที่แท้จริงและผูกโยงกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวในด้านการนำไปปฏิบัติ สถานศึกษาได้นำระบบสารสนเทศมาใช้เก็บข้อมูลรายเดือน และรายไตรมาสเพื่อให้ผู้บริหารเห็นความก้าวหน้าแบบทันเวลา (Real-time) และส่งเสริมให้ครูเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานเชิงรุก กระบวนการเรียนรู้เกิดจากการนำผลการวัดมาทบทวนผ่านการเทียบเคียง (Benchmarking) กับโรงเรียนคู่เทียบหรือต้นแบบที่มีบริบทใกล้เคียงกัน เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของช่องว่างผลการดำเนินงาน หากผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะมีการใช้กระบวนการทบทวน AAR (After Action Review) เพื่อถอดบทเรียนความสำเร็จและข้อผิดพลาดมาสร้างเป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการ การนำข้อมูลมาบูรณาการเข้าเป็นฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงทุกกลุ่มงานเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในการทบทวนแผนกลยุทธ์และการประเมินประสิทธิภาพบุคลากรอย่างแม่นยำ หมวดที่ 5 บุคลากร (Workforce) ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างระบบที่ให้คุณค่าของบุคลากร (Valuing Faculty and Staff) โดยมีการออกแบบระบบงานที่เหมาะสมกับศักยภาพรายบุคคลและสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ นำระบบการพัฒนาครูผ่านกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการโค้ช (Coaching) ไปใช้ทุกระดับเพื่อสร้างการเรียนรู้ระดับบุคคล สร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านการประเมินความผูกพันและผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลมาปรับปรุงสวัสดิการและวัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยมีการบูรณาการความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริงเข้ากับระบบ KM ของโรงเรียน เพื่อเป็นเครื่องมือในการแบ่งปันประสบการณ์และสร้างผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลาย โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่มีลักษณะท้าทาย และสื่อสารเพื่อให้บุคลากรเห็นภาพความเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์สู่ตัวชี้วัดระดับบุคคล ในการนำไปปฏิบัติ สถานศึกษาใช้ระบบการทำงานเพื่อความคล่องตัว มีวงจรทบทวนแผนงานรายไตรมาส ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมได้ทันสถานการณ์ การเรียนรู้เกิดจากการนำผลประเมินตนเองของสถานศึกษา มาวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อปิดจุดอ่อนและขยายจุดแข็งเพื่อส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับทิศทางการประสบความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

### ตอนที่ 3 การจัดทำและตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

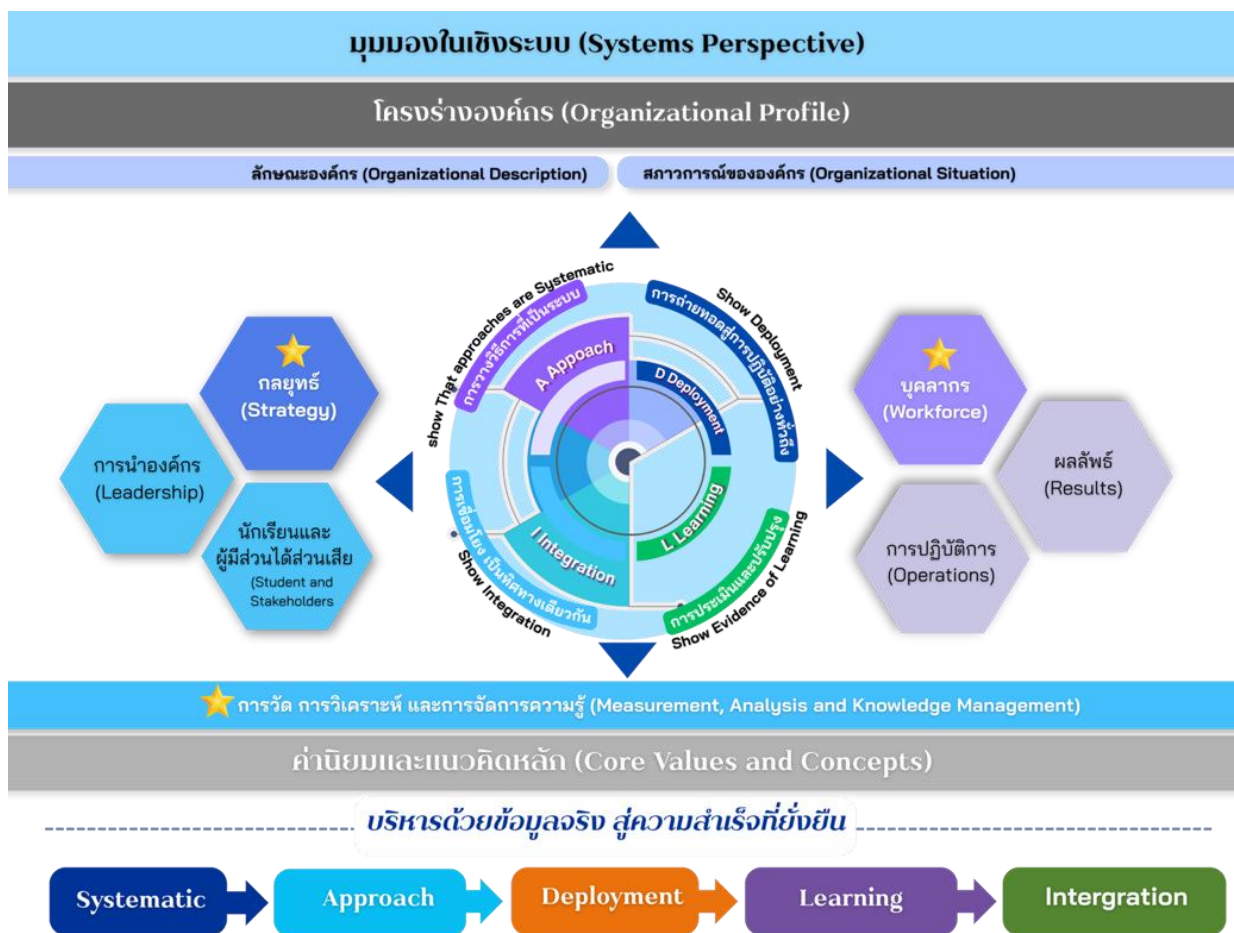
#### 3.1 ผลการจัดทำแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสังเคราะห์จากตอนที่ 1 และ 2 นำไปสู่การจัดทำแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ ซึ่งเป็นกระบวนการที่เน้นมุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) โดยมีจุดเริ่มต้นสำคัญที่โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile) ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางผ่านลักษณะและสภาวะการณ์ของสถานศึกษา ดัง Figure 2

Figure 2

Guidelines for Leadership Toward Excellence in Basic Education Institutions

แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน



จาก Figure 2 แกนกลางของการขับเคลื่อนคุณภาพคือ วงจรการเรียนรู้ ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) ซึ่งเป็นกลไกหลักในการวางวิธีการที่เป็นระบบ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง การประเมินและปรับปรุงผลเพื่อแสดงหลักฐานแห่งการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงทุกส่วนงานให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยการวิจัยครั้งนี้ได้นำผลการดำเนินการ 3 หมวดที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนมาจัดทำเป็นแนวทาง ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) บุคลากร (Workforce) กลยุทธ์ (Strategy)

แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในหมวด การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยมีการดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

## 1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร มีดังนี้

### 1.1 การวัดผลการดำเนินการ กระบวนการกำหนดและใช้ตัวชี้วัดเพื่อกำกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

A: Approach โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดระดับองค์กร (KPI) โดยเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมผลลัพธ์ผู้เรียน กระบวนการเรียนรู้ และงานสนับสนุน พร้อมกำหนดนิยามตัวชี้วัด แหล่งข้อมูล และผู้รับผิดชอบ อย่างชัดเจน

D: Deployment โรงเรียนพัฒนาระบบ Dashboard และสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูลจากงานวิชาการ งานบุคคล และงานงบประมาณ และนำข้อมูลเข้าสู่การประชุมกำกับติดตามผลการดำเนินงานเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส รวมทั้งปรับปรุงวิธีเก็บข้อมูลเมื่อพบปัญหาความล่าช้าหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน

L: Learning โรงเรียนทบทวนความเหมาะสมของตัวชี้วัด วิเคราะห์แนวโน้มข้อมูล และปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลลัพธ์จริงและตอบสนองต่อปัญหาขององค์กร

I: Integration โรงเรียนเชื่อมโยงตัวชี้วัดทุกกลุ่มงานเข้าสู่ฐานข้อมูลเดียว และใช้ข้อมูล KPI เป็นฐานในการวางแผนงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการตัดสินใจเชิงบริหารให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

### 1.2 การวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ กระบวนการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงาน

A: Approach โรงเรียนกำหนดหลักการบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) และใช้ SWOT Analysis และ Trend Analysis เป็นเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล

D: Deployment โรงเรียนจัดประชุมวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึง PLC โดยใช้ข้อมูล KPI ผลการเรียนรู้ และข้อมูลนักเรียนรายบุคคลเป็นฐานในการปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดการเรียนรู้

L: Learning โรงเรียนใช้ AAR และ Gap Analysis เพื่อสะท้อนผลการดำเนินงาน วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลจริง และสรุปบทเรียนจากแนวปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ

I: Integration โรงเรียนเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เข้ากับการวางแผนงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

## 2. การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ มีดังนี้

### 2.1 ข้อมูลและสารสนเทศ กระบวนการบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา

A: Approach โรงเรียนกำหนดระบบฐานข้อมูลและแหล่งข้อมูลมาตรฐาน เช่น DMC, SGS และ MIS รวมทั้งกำหนดประเภทข้อมูลที่จำเป็นต่อการบริหารและการตัดสินใจ

D: Deployment โรงเรียนจัดเก็บข้อมูลผ่านระบบ Cloud, Drive หรือระบบสารสนเทศของโรงเรียน พร้อมกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามบทบาท และสนับสนุนให้ครูใช้ข้อมูลในการวางแผนการสอน

L: Learning โรงเรียนตรวจสอบคุณภาพข้อมูลด้านความครบถ้วน ความถูกต้อง และความทันเวลา พร้อมวิเคราะห์ปัญหาการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงระบบสารสนเทศ

I: Integration โรงเรียนบูรณาการข้อมูลจากหลายระบบเข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง และเชื่อมโยงข้อมูลกับ Dashboard และระบบตัดสินใจของผู้บริหาร

### 2.2 ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ของสถานศึกษา มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดระบบการจัดการความรู้ (KM) และจัดทำแหล่งความรู้ เช่น คู่มือ Best Practice และคลังองค์ความรู้ขององค์กร

D: Deployment โรงเรียนถ่ายทอดความรู้ผ่าน PLC การนิเทศ และ Coaching พร้อมส่งเสริมให้ครู แลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริง

L: Learning โรงเรียนสรุปบทเรียน (Lesson Learned) และวิเคราะห์แนวทางที่สามารถขยายผลหรือ พัฒนาต่อยอดได้

I: Integration โรงเรียนเชื่อมโยงองค์ความรู้เข้ากับการพัฒนาครู การสร้างนวัตกรรม และการยกระดับ ผลลัพธ์ผู้เรียน

## 2.3 การแสวงหาและสร้างนวัตกรรม กระบวนการพัฒนาและขับเคลื่อนนวัตกรรมในสถานศึกษา มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญหาขององค์กรเป็นฐานในการกำหนดประเด็น และเป้าหมายของนวัตกรรม

D: Deployment โรงเรียนทดลองใช้วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ในระดับชั้นเรียนหรือโครงการ พร้อมมี ระบบสนับสนุน ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

L: Learning โรงเรียนประเมินผลนวัตกรรม ถอดบทเรียน และคัดเลือกแนวทางที่มีประสิทธิผล เพื่อพัฒนาต่อยอด

I: Integration โรงเรียนเชื่อมโยงนวัตกรรมเข้ากับยุทธศาสตร์องค์กร ขยายผลสู่ทุกฝ่ายงาน และ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในหมวด บุคลากร โดยมี การดำเนินการ ประกอบด้วย

### 1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1.1 ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กระบวนการวางแผนอัตรากำลังและพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดแนวทางวางแผนอัตรากำลังตามสมรรถนะ โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ วิเคราะห์ภาระงานจริง กำหนดสมรรถนะที่จำเป็น และจัดทำ ID Plan ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่

D: Deployment โรงเรียนนำข้อมูลภาระงานและสมรรถนะไปใช้ในการจัดคนลงงาน จัดระบบ Coaching และ PLC เพื่อพัฒนาสมรรถนะ รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาเฉพาะด้านตามช่องว่างสมรรถนะของบุคลากร

L: Learning โรงเรียนติดตามผลการพัฒนาจาก ID Plan วิเคราะห์ Competency Gap และใช้ AAR เพื่อทบทวนประสิทธิผลของวิธีพัฒนา พร้อมปรับปรุงแบบการพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทจริง

I: Integration โรงเรียนเชื่อมข้อมูลสมรรถนะบุคลากรกับกลยุทธ์ งบประมาณ การวางแผนอัตรากำลัง และผลลัพธ์ผู้เรียน เพื่อใช้ในการตัดสินใจและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ

1.2 บรรยากาศการทำงาน กระบวนการพัฒนาบรรยากาศการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันของ บุคลากร มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดแนวทาง Happy Workplace และองค์กรสมรรถนะสูง โดยให้ ความสำคัญกับการสื่อสาร ความปลอดภัยทางจิตใจ ความร่วมมือในทีม และการรับฟังเสียงบุคลากรผ่านระบบ VOW

D: Deployment โรงเรียนจัดกิจกรรม Team Building สร้างพื้นที่ PLC เปิดช่องทางรับฟังความคิดเห็น และดำเนินกิจกรรม Recognition เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจและบรรยากาศการทำงานเชิงบวก

L: Learning โรงเรียนสำรวจความพึงพอใจ วิเคราะห์ Pain Point และใช้ AAR เพื่อทบทวนมาตรการที่ดำเนินการ พร้อมสรุปแนวปฏิบัติที่ช่วยเสริมกำลังบุคลากรได้จริง

I: Integration โรงเรียนเชื่อมข้อมูลบรรยากาศการทำงานกับความผูกพันของบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ผู้เรียน เพื่อใช้พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว

## 2. ความผูกพันของบุคลากร

2.1 การประเมินความผูกพันของบุคลากร กระบวนการประเมินและเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากร มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดแนวทางประเมินความผูกพันของบุคลากร โดยครอบคลุมประเด็นด้าน ความภูมิใจในองค์กร ความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม และความตั้งใจอยู่กับองค์กร

D: Deployment โรงเรียนดำเนินการสำรวจความผูกพันผ่านระบบออนไลน์ วิเคราะห์ผลตามกลุ่มงาน และใช้ Dashboard เพื่อสะท้อนจุดแข็ง จุดอ่อน และประเด็นเร่งด่วนขององค์กร

L: Learning โรงเรียนเปรียบเทียบผล Engagement ในแต่ละรอบ วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพัน และทบทวนมาตรการที่ช่วยเสริมสร้าง Engagement ได้จริง

I: Integration โรงเรียนเชื่อมผลการประเมิน Engagement กับการพัฒนาบุคลากร การรักษา บุคลากร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการตัดสินใจเชิงบริหาร

## 2.2 วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการพัฒนาและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดค่านิยมองค์กรร่วมกัน และเชื่อมโยงค่านิยมเข้ากับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร

D: Deployment โรงเรียนสื่อสารค่านิยมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ใช้ระบบ Recognition ส่งเสริม พฤติกรรมเชิงบวก และบูรณาการค่านิยมในกระบวนการพัฒนาครูและกิจกรรมของโรงเรียน

L: Learning โรงเรียนประเมินการรับรู้และการนำค่านิยมไปใช้จริง พร้อมถอดบทเรียนจากกรณี ที่ประสบความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

I: Integration โรงเรียนเชื่อมวัฒนธรรมองค์กรกับกลยุทธ์ ระบบบริหารบุคลากร การประเมินผล และ คุณภาพผู้เรียน เพื่อสร้างเอกลักษณ์และความยั่งยืนขององค์กร

2.3 การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานและพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดระบบบริหารผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายองค์กร โดยใช้ KPI และ ตัวชี้วัดรายบุคคลที่สะท้อนทั้งผลลัพธ์และพฤติกรรมการทำงาน

D: Deployment โรงเรียนติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ใช้การนิเทศ การ Coaching และ IDP เพื่อพัฒนาบุคลากรตามข้อมูลจริงและเป้าหมายรายบุคคล

L: Learning โรงเรียนวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ผู้เรียน และปรับปรุงระบบ ประเมินให้สะท้อนคุณภาพการทำงานจริง

I: Integration โรงเรียนเชื่อมผลการประเมินกับการพัฒนาความก้าวหน้า การวางแผนบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการยกระดับคุณภาพองค์กรโดยรวม

แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในหมวด กลยุทธ์ โดยมี การดำเนินการเพื่อความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

## 1. การจัดทำกลยุทธ์

### 1.1 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและจัดทำกลยุทธ์สถานศึกษา มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดกรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ Scenario Planning, SWOT และ PESTEL ร่วมกับข้อมูลผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน นโยบายต้นสังกัด และผล SAR เพื่อใช้กำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา

D: Deployment โรงเรียนจัดเวทีวิเคราะห์ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ และใช้ Scenario Planning เพื่อประเมินสถานการณ์และกำหนดประเด็นท้าทายเชิงกลยุทธ์

L: Learning โรงเรียนวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการดำเนินงานจริง พร้อมทบทวนปัจจัยแห่งความสำเร็จและข้อจำกัดของกลยุทธ์เดิม

I: Integration โรงเรียนเชื่อมผลการวิเคราะห์เข้าสู่วิสัยทัศน์ การจัดสรรทรัพยากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของทุกกลุ่มงาน

### 1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัด มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามหลัก SMART Objectives และออกแบบตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งผลลัพธ์ กระบวนการ และการพัฒนาองค์กร

D: Deployment โรงเรียนถ่ายทอดเป้าหมายผ่าน Strategic Map และ Balanced Scorecard พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดของแต่ละกลุ่มงานอย่างชัดเจน

L: Learning โรงเรียนทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายและตัวชี้วัด พร้อมปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนคุณภาพและการใช้งานจริง

I: Integration โรงเรียนเชื่อมวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับนโยบาย มาตรฐานชาติ บริบทชุมชน Action Plan และ KPI ของทุกกลุ่มงาน

## 2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดกลยุทธ์สู่ทุกระดับ มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดแนวทางจัดทำ Action Plan ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลัก พร้อมระบุเป้าหมาย ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และระยะเวลาดำเนินงาน

D: Deployment กลุ่มงานถ่ายทอดเป้าหมายสู่ครูและบุคลากรผ่าน PLC, ID Plan และระบบติดตามผล พร้อมใช้ PLC เป็นเวทีแก้ปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงาน

L: Learning โรงเรียนติดตามความเข้าใจและคุณภาพของการถ่ายทอดแผน พร้อมถอดบทเรียนจากกลุ่มงานที่ประสบผลสำเร็จ

I: Integration โรงเรียนเชื่อม Action Plan ทุกกลุ่มงานเข้าสู่ระบบติดตามผลกลาง และบูรณาการกับระบบงบประมาณ บุคลากร และผลลัพธ์ผู้เรียน

### 2.2 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ กระบวนการทบทวนและปรับแผนอย่างยืดหยุ่นตามสถานการณ์ มีดังนี้

A: Approach โรงเรียนกำหนดวงจร Quarterly Review และใช้แนวคิด Agile Management เพื่อให้สามารถปรับแผนได้ตามสถานการณ์จริง

D: Deployment โรงเรียนติดตามผลการดำเนินงานทุกกลุ่มงาน และปรับกิจกรรม วิธีดำเนินงาน หรือทรัพยากรตามข้อมูลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

L: Learning โรงเรียนใช้ AAR เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและถอดบทเรียนจากการปรับแผนในแต่ละรอบ

I: Integration โรงเรียนเชื่อมการปรับแผนกับการจัดการความเสี่ยง ความต่อเนื่ององค์กร และการทบทวนกลยุทธ์ในรอบถัดไป

### 3.2 ผลการตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการตรวจสอบแนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน พบว่าในภาพรวมแนวทางมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.62$ ,  $SD = 0.45$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.68$ ,  $SD = 0.42$ ) รองลงมาคือ ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.55$ ,  $SD = 0.48$ ) ซึ่งผ่านเกณฑ์การยอมรับที่กำหนดไว้ทุกรายการ

## อภิปรายผล (Discussions)

1. ความต้องการจำเป็นของการนำองค์กรในสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นช่องว่างเชิงระบบ ระหว่างระดับการดำเนินการที่เป็นอยู่กับระดับที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ โดยเฉพาะในมิติการใช้ข้อมูล กลยุทธ์ และการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ อาจเนื่องจากสถานศึกษามีการดำเนินงานตามภารกิจหลักได้ดีในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดกลไกเชิงระบบที่ทำให้การพัฒนามีความต่อเนื่องและยั่งยืน สอดคล้องกับงานของ Hallinger (2011) และ Leithwood et al. (2020) ที่ชี้ว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการปฏิบัติผ่านระบบสนับสนุนที่เข้มแข็ง รวมถึงสอดคล้องกับ OECD (2016) ที่ระบุว่า โรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อมีการใช้ข้อมูล การเรียนรู้ขององค์กร และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างบูรณาการในเชิงนโยบายทางวิชาการ ผลการวิจัยนี้ยืนยันว่า การนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศไม่สามารถพิจารณาเป็นรายมิติแยกส่วนได้ แต่ต้องอาศัยการบูรณาการเชิงระบบขององค์ประกอบหลักตามกรอบคุณภาพ ในขณะที่ในเชิงปฏิบัติ สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลไกสนับสนุน เช่น ระบบข้อมูล ระบบติดตามผล และการพัฒนาบุคลากร ควบคู่ไปกับการดำเนินงานตามภารกิจหลัก เมื่อพิจารณาตามลำดับความต้องการจำเป็นในภาพรวม พบว่า หมวดที่มีความจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ บุคลากร และกลยุทธ์ ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ Sayarak (2024) ขณะที่การปฏิบัติการและผลลัพธ์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันค่อนข้างสูง แต่กลับมีค่าความต้องการจำเป็นต่ำกว่า สะท้อนในเชิง OBECQA ว่า โรงเรียนจำนวนหนึ่งอาจมีผลการดำเนินการ และการจัดการงานประจำที่เห็นผลอยู่แล้ว แต่ยังต้องเร่งพัฒนาระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้าง ที่ทำให้คุณภาพคงอยู่และขยายผลได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ ระบบข้อมูล การเรียนรู้ระดับองค์กร ความผูกพันของบุคลากร และการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน ดังที่ OECD (2016) ที่ชี้ว่า โรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องก็ต่อเมื่อมีการนำผลการเรียนรู้ การใช้ข้อมูล และการสร้างขีดความสามารถภายในโรงเรียนควบคู่กันไป

2. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ดีจากสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงเป็นฐานในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ช่วยลดอคติในการตัดสินใจ และทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวโน้มและปัญหาเชิงระบบได้อย่างแม่นยำ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับ Panich and Muntajit (2020) โรงเรียนคุณภาพสูงมีการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง Datnow and Park (2022) ที่ระบุว่า การใช้ data-driven decision making เป็นปัจจัยสำคัญของโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ดังนั้น การบริหารจัดการด้วยข้อมูลจริงจึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีให้ความสำคัญกับการให้คุณค่ากับบุคลากร โดยออกแบบระบบงานและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับศักยภาพรายบุคคลและเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนมิติ Workforce Capability และ Workforce Capacity อย่างชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากการออกแบบงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะของครูและบุคลากรช่วยให้บุคลากรรับรู้คุณค่าในบทบาทหน้าที่ของตนเอง เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสามารถเชื่อมโยงภารกิจส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโรงเรียนที่มีความพร้อมและผ่านการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบบุคลากรจะทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน ดังนั้น โรงเรียนที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศควรพัฒนาระบบบริหารบุคลากรเชิงกลยุทธ์ที่ให้คุณค่ากับบุคลากรอย่างแท้จริง และเชื่อมโยงสมรรถนะบุคลากรกับ

เป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ นอกจากนั้นสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีนำกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการโค้ช (Coaching) มาใช้เป็นระบบในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้เนื่องจาก PLC และ Coaching เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ฝังอยู่ในบริบทของการปฏิบัติงานจริง ทำให้ครูสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (Wichaidit et al., 2025) กระบวนการดังกล่าวจะถูกพัฒนาเป็นระบบที่ขับเคลื่อนคุณภาพการเรียนการสอนโดยตรง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Unsiri (2023) ที่เสนอรูปแบบการบริหาร PLC เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก และสอดคล้องกับ Wongsomboon and Saengsawang (2025) ที่พบว่า การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ผ่าน PLC ช่วยยกระดับศักยภาพครูในโรงเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Chonlatep and Phoojomjit (2024) ที่ชี้ว่า การโค้ชและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาครูอย่างมีประสิทธิภาพ PLC และ Coaching จึงเป็นกลไกหลักในการพัฒนาครูที่เชื่อมโยงโดยตรงกับผลลัพธ์ของผู้เรียนและความเป็นเลิศของสถานศึกษา และสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี สามารถพัฒนากระบวนการจัดทำและขับเคลื่อนกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ โดยมีลักษณะสำคัญคือการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ควบคู่กับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างยืดหยุ่น การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ร่วมกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สามารถกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ขณะที่การมีส่วนร่วมช่วยให้กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทจริงและได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Jundang et al. (2025) ที่พบว่าการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย และสอดคล้องกับ Fullan (2023) ที่ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการจัดแนววิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร รวมถึง Bryson (2021) ที่เสนอว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐต้องเน้นการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้น การพัฒนากลยุทธ์ของสถานศึกษาจึงควรดำเนินการบนฐานของการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และการมีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบ

3. แนวทางการนำองค์กรของสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สะท้อนมุมมองเชิงระบบ โดยมีโครงสร้างองค์กรเป็นจุดตั้งต้น และใช้วงจร ADLI (Approach, Deployment, Learning, Integration) เป็นกลไกขับเคลื่อนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ แนวทางมุ่งพัฒนาระบบตัวชี้วัดภายใต้หลักการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และการใช้สารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ OECD (2019) ขณะเดียวกัน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานและการถอดบทเรียน (AAR) สะท้อนการเรียนรู้ระดับองค์กรตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) ในหมวดบุคลากร แนวทางเน้นการสร้างความรู้และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological safety) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม (Garvin et al., 2008) การใช้ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการโค้ชสะท้อนการนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาระดับระบบ (Fullan, 2025) และบทบาทของ PLC ในการยกระดับคุณภาพการศึกษา (Chanani & Netthanomsak, 2022) รวมถึงการพัฒนาครูในฐานะปัจจัยสำคัญของคุณภาพการศึกษา (Darling-Hammond, 2017) ส่วนหมวดกลยุทธ์ แนวทางเน้นการวิเคราะห์เชิงอนาคตและการถ่ายทอดกลยุทธ์ผ่าน Strategic Map ซึ่งสอดคล้องกับ Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2004) ที่มุ่งเน้นการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติผ่านตัวชี้วัดที่ครอบคลุมหลายมิติ ทั้งด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต โดยรอบดังกล่าวช่วยให้สถานศึกษาสามารถเชื่อมโยงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์กับการดำเนินงานในระดับปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจทิศทางเดียวกัน และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งการทบทวนและปรับปรุงอย่างยืดหยุ่นตามแนวคิด Agile และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 2006)

จากการอภิปรายผลข้างต้น การนำองค์กรของสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เริ่มต้นที่การกำหนดวิธีการที่เป็นระบบทั้งในด้านกลยุทธ์ การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และบุคลากร จากนั้นจึงนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถานศึกษา โดยมีกลไกการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุงผล

การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการบูรณาการ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทุกส่วนงานให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งระบบเพื่อยกระดับสถานศึกษาสู่มาตรฐานระดับรางวัลคุณภาพแห่งชาติและเกิดความยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัด ควรนำแนวทางการนำองค์กรตามกรอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) และวงจร ADLI ไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจเชิงบริหาร เนื่องจากผลการวิจัยพบว่า การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูงสุด และสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีต่างใช้ระบบข้อมูลและตัวชี้วัดองค์กรในการขับเคลื่อนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรพัฒนาระบบบริหารบุคลากรที่มุ่งสร้างความผูกพันและการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากร ผ่านกระบวนการ PLC การ Coaching และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก เนื่องจากผลการวิจัยสะท้อนว่า หมดบุคลากรเป็นหนึ่งในด้านที่มีความต้องการจำเป็นสูง และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน

1.3 สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น (Agile Strategy) ไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกันทั้งระบบ เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์บริบท การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

1.4 สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรใช้กรอบแนวคิด ADLI เป็นกลไกในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการบูรณาการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า สถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งด้านแนวทางการนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการองค์กร

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศตามกรอบ OBECQA สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารและการขับเคลื่อนคุณภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ

2.2 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “โมเดลการพัฒนาความผูกพันของบุคลากรในสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้กระบวนการ PLC และ Coaching สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อพัฒนาระบบบริหารบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและความยั่งยืนขององค์กร

2.3 ควรศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบ Agile สำหรับสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกรอบ OBECQA” เพื่อพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทและความเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

## การเปิดเผยการใช้ Generative AI ในการเขียนบทความ (Disclosure of Generative AI Use in the Writing Process)

ไม่มีการใช้ Generative AI

## References

- Bryson, J. M. (2021). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2023). 2023–2024 Baldrige excellence framework (Education): Proven leadership and management practices for high performance. U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <https://www.nist.gov/baldrige>
- Chanani, S., & Netthanomsak, T. (2022). Is PLC truly effective for developing Thai education? *Research and Development Journal, Suan Sunandha Rajabhat University*, 14(1), 68–81. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/irdssru/article/view/253188> [in Thai]
- Chonlatep, S., & Phoojomjit, P. (2024). The development guidelines for coaching and mentoring skills of school administrators under the Mahasarakham Primary Educational Service Area 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(6), 831–846. DOI: 10.60027/iarj.2024.280000 [in Thai]
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291–309. DOI: 10.1080/02619768.2017.1315399
- Datnow, A., & Park, V. (2022). Data-driven leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 375–392. DOI: 10.1177/17411432211066246
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for quality and performance excellence* (11th ed.). Cengage Learning.
- Fullan, M. (2023). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Routledge. DOI: 10.4324/9781003272027
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116. [https://www.researchgate.net/publication/5440662\\_Is\\_Yours\\_a\\_Learning\\_Organization](https://www.researchgate.net/publication/5440662_Is_Yours_a_Learning_Organization)
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. DOI: 10.1108/09578231111116699
- Jundang, P., Wongsirasawat, C., & Charoontham, O. (2025). Needs of internal quality assurance of school to improve quality of education under primary educational service area office. *Journal of Social Science Panyapat*, 7(1), 279–288. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/JSSP/article/view/280723> [in Thai]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps*. Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. DOI: 10.1177/001316447003000308
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. DOI: 10.1080/13632434.2019.1596077
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- National Institute of Standards and Technology. (2023). Baldrige excellence framework (Education): Proven leadership and management practices for high performance. U.S. Department of Commerce. <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/education>
- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.

- Office of the Basic Education Commission. (2022). *Office of the Basic Education Commission Quality Award (OBECQA) criteria 2022–2025*. Office of the Basic Education Commission. [in Thai]
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). *Education at a glance 2016*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/eag-2016-en
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Education policy outlook 2019: Working together to help students achieve their potential*. OECD Publishing. DOI: 10.1787/2b8ad56e-en
- Phiboonwithidthamrong, J., Urwongse, S., & Usaho, C. (2022). Excellence management strategies for secondary schools toward school as a learning community. *STOU Educational Journal, Sukhothai Thammathirat Open University*, 15(2), 54-71. [https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour\\_stou/article/view/255842](https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour_stou/article/view/255842) [in Thai]
- Panich, V., & Muntajit, P. (2020). *World-class education*. S.R. Printing Mass Products. [in Thai]
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Sayarak, P. (2024). *Guidelines for visionary leadership of school administrators under the Secondary Educational Service Area Office Chiang Mai* [Master's thesis, Chiang Mai University]. <https://cmudc.library.cmu.ac.th/frontend/Info/item/dc:181279> [in Thai]
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Thaminkaew, A., Mulkhien, S., & Kaew Arun, S. (2025). The school administration toward excellence to support OBECQA award of educational opportunity expansion schools under the Chiang Mai Primary Educational Service Area Office 4. *Journal of MCU Haripunchai Review*, 9(3), 520–535. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JMHR/article/view/aa-0037> [in Thai]
- Tanapatyatin, K. (2021). *The development of school-based management strategies for local development under local administrative organization schools* [Doctoral dissertation, Mahasarakham University]. [https://khoon.msu.ac.th/\\_dir/fulltext/2021/12/Kittiwat%20Tanapatyatin64.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://khoon.msu.ac.th/_dir/fulltext/2021/12/Kittiwat%20Tanapatyatin64.pdf?utm_source=chatgpt.com) [in Thai]
- Unsiri, P. (2023). A model of academic administration to develop active learning management of teachers at Wat Rangkamhyad School under Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 2. *MCU Buddhapanya Review Journal*, 8(4), 120–132. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/263129> [in Thai]
- Wichaidit, C., Khumraksa, B., & Nakwijit, R. (2025). Teacher development based on professional learning community (PLC) to enhance science competency-based instructional management. *Journal of Education and Innovation*, 27(2), 133–150. DOI: 10.71185/jeiejournals.v27i2.279735 [in Thai]
- Wongwanich, S. (2007). *Needs assessment research*. Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Wongsomboon, E., & Saengsawang, P. (2025). Guidelines for developing a teacher learning ecosystem through professional learning community (PLC) processes in small schools in special areas. *Journal of Education, Burapha University*, 36(3), 29–42. DOI: 10.14456/edubuu.2025.22 [in Thai]