

การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา  
โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

นายปลววัชร รุจิรกาล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DEVELOPMENT OF AN EDUCATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SPORT  
SCHOOLS USING EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE

Mr.Palawat Rujirakan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา  
โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

โดย

นายปลิวรร รุจิรกาล

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต



.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)



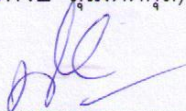
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)



.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)



.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล)



.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(อาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ)

ปลว้ชวร รุจรกาล: การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. (DEVELOPMENT OF AN EDUCATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SPORT SCHOOLS USING EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโน, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 197 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประชากรที่ศึกษาคือ โรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการพลศึกษา จำนวน 11 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน จำนวน 363 คน สถิติที่ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการประเมินความต้องการจำเป็น เครื่องมือที่ใช้ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกีฬา ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2) แบบสัมภาษณ์การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา 3) การสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาในปัจจุบัน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x} = 3.42$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ มีระดับมาก 3 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{x} = 3.57$ ) องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ ( $\bar{x} = 3.54$ ) และองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ( $\bar{x} = 3.53$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.58$ ) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬามี 3 ส่วนคือ (1) องค์ประกอบด้านการนำองค์กร (PNI=0.52) (2) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (PNI=0.32) (3) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (PNI=0.31)

2. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรเป็นระบบมุ่งการนำองค์กร โดยมีการให้ความสำคัญองค์ประกอบด้านการนำองค์กรสูงสุด รองลงไปคือ องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และองค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ นิสิต.....  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
ปีการศึกษา 2554.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

## 5084466027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: DEVELOPMENT EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM FOR SPORT SCHOOLS.

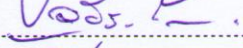
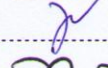
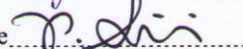
PALAWAT RUJIRAKAN: DEVELOPMENT OF AN EDUCATION QUALITY MANAGEMENT SYSTEM FOR SPORT SCHOOLS USING EDUCATION CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE: ADVISOR: ASST.PROF. CHAYAPIM USAHO, Ph.D. CO-ADVISOR: PROF.PRUET SIRIBANPITAK, PhD., 197 pp.

The purpose of this research was to develop the sport school quality management system by using education criteria for performance excellence. The populations were sport school 11 schools reply by administrators, vice administrators, and teachers holding the position of head for each affair totally 363 persons. The data were statistically analyzed in terms of mean, standard deviation and modify priority need technique. The questionnaire about the current and the desired conditions of sport school quality management system, the interview on the good quality implementation of sport school quality management system and the focus group were used as the instrument of this study.

The results were as follows:

1. As a whole, the sport school quality management system in the current condition was in a moderate level ( $\bar{x} = 3.42$ ) while as separated components, three components were found in a high level, consisting of strategic planning ( $\bar{x} = 3.57$ ), process management ( $\bar{x} = 3.54$ ) and output ( $\bar{x} = 3.53$ ). However, as a whole, the sport school quality management system in the desired condition was in a highest level ( $\bar{x} = 4.58$ ) and the desired conditions in accordance with need assessment were found in three parts: (1) leadership (PNI = 0.52), (2) workforce focus (PNI = 0.32), and (3) customer focus, and measurement, analysis and knowledge management (PNI=0.31).

2. The sport school quality management system by using education criteria for performance excellence should be focused on leadership. Leading organization should be taken as the first component into consideration, workforce focus, customer focus, and measurement, analysis and knowledge management should be conducted respectively.

Department : Education Policy, Management and Leadership Student's Signature   
Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature   
Academic Year : 2011 Co-advisor's Signature 

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห อาจารย์ที่ปรึกษา และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาอบคำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และข้อคิดเห็นต่างๆ ในทุกขั้นตอนของการวิจัย รวมทั้งได้กรุณาแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูง ขอขอบพระคุณท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และอาจารย์ ดร.มานิต บุญประเสริฐ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นประธาน และกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงวิทยานิพนธ์ ให้ถูกต้องและเหมาะสมยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ให้การสนับสนุนทุนวิจัยบางส่วน คือ “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์ สำหรับนิสิต” จากบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่เสียสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ การสนทนากลุ่ม และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และอาจารย์โรงเรียนกีฬา ทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ให้สัมภาษณ์ ให้ความคิดเห็นตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณภรรยาและลูก ซึ่งเป็นกำลังใจให้การดูแลเอาใจใส่ตลอดเวลา ตลอดจนบุคคลในครอบครัวทุกคนที่ได้ช่วยเหลืองานด้านอื่นๆ ให้เป็นอย่างดี ประโยชน์ที่พึงได้รับจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และทุกท่านที่มีส่วนต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
รายละเอียดเกี่ยวกับโรงเรียนกีฬา.....	9
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหาร.....	21
แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพ.....	29
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	60
ประชากร.....	60
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	60
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	61
การตรวจสอบคุณภาพคุณภาพของเครื่องมือ.....	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาบริหาร โรงเรียนกีฬา.....	68
การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา.....	89
การประเมินและการตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	107
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	130
สรุปผลการวิจัย.....	130
อภิปรายผล.....	141
ข้อเสนอแนะ.....	145
รายการอ้างอิง.....	146
ภาคผนวก.....	154
ภาคผนวก ก.....	155
ภาคผนวก ข.....	171
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	197



## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
2	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมรายด้าน.....	71
3	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนำองค์กร.....	72
4	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวางแผน เชิงกลยุทธ์.....	75
5	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน.....	77
6	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้.....	79
7	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร..	82
8	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการ กระบวนการ.....	85
9	สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านผลลัพธ์.....	87
10	แสดงจุดเน้นของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหาร คุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา.....	93
11	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นความเหมาะสม ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายข้อ.....	108
12	แสดงประเด็นการปรับตามข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ....	119

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น.....	5
2	ส่วนประกอบของระบบ.....	25
3	ส่วนประกอบเบื้องต้นของระบบ.....	27
4	กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ.....	43
5	ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ แหล่งข้อมูลที่ศึกษาและผลที่ต้องการ.....	67
6	ส่วนประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา.....	98
7	ส่วนประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำ องค์กร.....	120
8	ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร.....	133

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันโลกมีการพัฒนา เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางด้านต่างๆอย่างมากมาย จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ความเป็นอยู่และสังคม มนุษย์เรานั้นมีความจำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge based society) เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจด้านต่างๆ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จากยุทธศาสตร์นั้นมีการมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทำให้การจัดการศึกษาจำเป็นต้องเน้นคุณภาพด้วย โดยจัดการศึกษาที่มีคุณภาพควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10, 2549) สอดคล้องกับการพัฒนาการกีฬาของชาติ กำหนดมาตรการที่สำคัญ เพื่อการพัฒนาคุณภาพของประชาชนในชาติ ให้มีคุณภาพทั้งทางด้านสุขภาพทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครอง ตลอดทั้งการกีฬายังสร้างสามัคคีของประชาชนในชาติ นอกจากนี้การกีฬายังถูกนำมาใช้เป็นสื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ไมตรีระหว่างประเทศอีกด้วย สำหรับประเทศไทย เป้าหมายหลักตามแผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้มุ่งเน้นการพัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติและนานาชาติ 2) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) 3) เพื่อสร้างและพัฒนาสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ) 4) เพื่อสร้าง ขยาย และพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) เพื่อพัฒนาระบบการจัดและส่งเสริมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งระดับชาติและนานาชาติ (แผนพัฒนากีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4, 2550)

การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการ แนวทางการบริหารจัดการ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านคุณภาพของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจใฝ่รู้ และพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ซึ่งสัมพันธ์กับแนวทางจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมุ่งเน้นคุณภาพทางการศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีปัญญามีความสุข และมีศักยภาพ มุ่งคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ จึงเกิดผลดีบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550)

โรงเรียนกีฬาเป็นสถานศึกษาที่จัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีความพิเศษทางด้านกีฬา เป็นลักษณะโรงเรียนประจำ โดยนักเรียนทุกคนจะได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณของรัฐในการศึกษาตลอดจน ด้านความเป็นอยู่ อุปกรณ์การเรียนและการฝึกทักษะกีฬา จากการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงทำให้โรงเรียนกีฬามีบริหารงานที่ยึดแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ หรือมาตรฐานของ สมศ. ที่ถือได้ว่าเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นพื้นฐาน ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องมีโอกาสไม่เพียงพอต่อสภาพปัญหาที่โรงเรียนกีฬาเป็นอยู่ ประกอบกับการใช้งบประมาณที่สูงในการจัดการศึกษา ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา ภาระงานในการรับผิดชอบในลักษณะที่เป็นโรงเรียนประจำ อีกทั้งสภาพความแตกต่างของนักเรียนแต่ละคน ประกอบกับความคาดหวังของสังคมในความสำเร็จทางด้านกีฬาของชาติ ในการแข่งขันระดับนานาชาติ ดังนั้นโรงเรียนกีฬาจึงควรรหาแนวทาง หรือระบบการบริหารคุณภาพที่ทำให้โรงเรียนกีฬาที่มีความโดดเด่น มีมาตรฐานสูง และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างมีคุณภาพ

การบริหารซึ่งเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งซึ่งได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาผสมผสานกันในลักษณะสหวิทยาการ(Multidiscipline) อีกทั้งมีการนำทฤษฎีต่างๆมาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรในปัจจุบันมากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2546 :2-3) ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุดคือการมุ่งเน้นคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรทางการศึกษาจึงให้ความสนใจและการนำแนวคิดหลักการของระบบการบริหารคุณภาพและการประกันคุณภาพมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา(สำนักทดสอบคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545:13) โดยพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่2) พ.ศ. 2545 ในหมวด 6 ที่ว่าด้วย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดให้ สถานศึกษาทุกสังกัดดำเนินการให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตั้งแต่นั้นปี พ.ศ. 2545 และต้อง

ได้รับการประเมินคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)(สมศ.) อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปี จากข้อกำหนดดังกล่าวส่งผลให้สถานศึกษาทุกแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็ตระหนักและเร่งปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้ได้รับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพภายนอกจาก สมศ. ซึ่งในส่วนของโรงเรียนกีฬาที่มีการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาด้วย

ดังนั้นระบบการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพ เป็นระบบบริหารงานที่ผูกพันกับนักเรียนหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก ส่วนการบริหารคุณภาพระดับสูงสุด คือการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กรหรือ Total Quality Management : TQM โดยปรัชญาสำคัญคือ ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของบุคลากรในทุกๆส่วนของหน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกๆด้าน โดยองค์กรต้องมีความมุ่งมั่นที่เป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในระบบการทำงาน (Bartol and Martin, 1998 : 546-548 และ Lunenburg and Ornstein, 2004 : 62) TQM มีการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นรูปแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการการตัดสินใจรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น ซึ่งแนวคิดหลักของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ Education Criteria for Performance Excellence 2009 -2010.โดยมีหมวดที่สำคัญด้วยกัน 7 หมวดคือ หมวดการนำองค์กร (Leadership) หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer Focus) หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) หมวดการจัดการกระบวนการ (Process Management) หมวดผลลัพธ์ (results)

จากบริบทและความสำคัญของการจัดการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่กล่าวมา ประกอบกับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังจากสังคมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาในระดับสูง จึงทำให้ควรมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนกีฬา เพราะโรงเรียนกีฬาเป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตน และสามารถเป็นแนวทางในการพัฒนาให้โรงเรียนกีฬาที่จะเปิดขึ้นอีกใน

อนาคต ได้นำระบบบริหารคุณภาพไปใช้ ซึ่งจะส่งผลให้โรงเรียนกีฬามีศักยภาพ ชีดความสามารถ และมีความพร้อมที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา
3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพ การศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### คำถามในการวิจัย

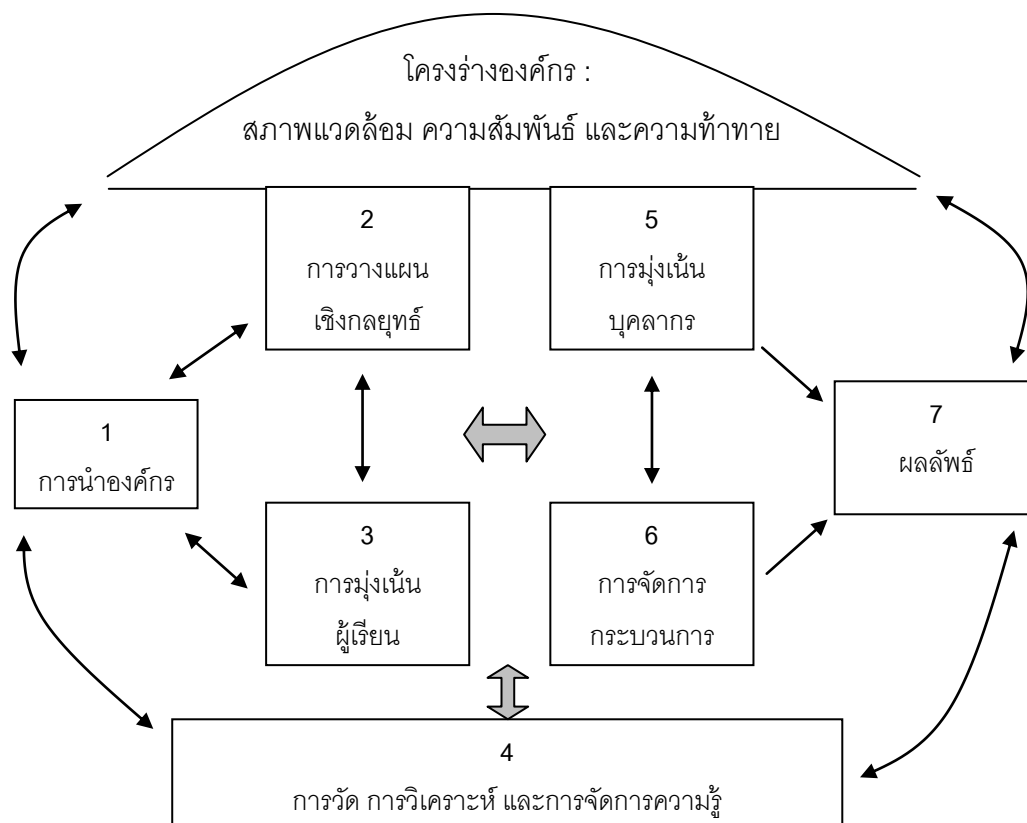
1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียน กีฬาเป็นอย่างไร
2. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่มีการปฏิบัติที่ดีเป็นอย่างไร
3. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ ดำเนินการที่เป็นเลิศเป็นอย่างไร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. ระบบบริหารคุณภาพใช้แนวคิดจาก เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบของ ( Baldrige Education Criteria for Performance Excellence. 2009 - 2010.) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 7 ด้าน 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การ วางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้(Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (results) ดังรายละเอียดในแผนภาพ

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยเบื้องต้น

ที่มา : Education Criteria for Performance Excellence. 2009 - 2010.

2. การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพ ใช้กรอบแนวคิดตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของ ส.ม.ศ. และเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
3. พัฒนาระบบใช้แนวคิดวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI modified)

### ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรที่ใช้เป็นโรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการศึกษา จำนวน 11 โรงเรียน

## 2. ประเด็นที่สำคัญในการศึกษา คือ

คุณลักษณะและองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา สภาพปัญหาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน (Customer Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (results)

## 3. แหล่งข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาข้อมูลจากแหล่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา โดยจำแนกเป็นแหล่งข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลจากบุคคล ดังนี้

3.1 แหล่งข้อมูลที่เป็นเอกสาร ได้แก่ แนวคิดทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ การศึกษา แนวคิดหลักกระบวนการบริหารคุณภาพ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.2 แหล่งข้อมูลบุคคล ประกอบด้วย บุคคล 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ครูที่ปฏิบัติงานหัวหน้างาน เป็นผู้ให้ ข้อมูลที่สำคัญ เพื่อศึกษาถึงระบบบริหารการศึกษาโรงเรียนกีฬาในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

กลุ่มที่ 2 ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาที่มีการบริหารที่ดี จำนวน 3 ท่านเพื่อศึกษา Best Practice การบริหารงาน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อทำการตรวจสอบร่างระบบบริหารคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนกีฬา ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบไว้

3.1 ประเมินความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา จำนวน 30 ท่าน

3.2 ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) จำนวน 13 ท่าน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**โรงเรียนกีฬา** หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสถาบัน การพลศึกษา



**ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา** หมายถึง ชุดขององค์ประกอบ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันตามกระบวนการทางการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนกีฬามีคุณภาพสูง คุ้มค่าแก่การยกย่อง ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ประกอบไปด้วย

องค์ประกอบหลัก หมายถึง องค์ประกอบที่ได้มาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และการศึกษาตามกระบวนการวิจัย

ประเด็นสำคัญของระบบ หมายถึง ส่วนประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก ของระบบ โดยกำหนดเป็นรายการเน้นคุณภาพ

แนวปฏิบัติในแต่ละประเด็นสำคัญ หมายถึง วิธีการ/กิจกรรมที่โรงเรียนกีฬาที่มีคุณภาพ ควรดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามองค์ประกอบของระบบ

**เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ** หมายถึง เกณฑ์คุณภาพที่ยอมรับในระดับสากล ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ประกอบไปด้วย

การนำองค์กร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดทิศทาง การพัฒนาสถานศึกษา โดยสื่อสารไปยังบุคลากร มีการกำกับดูแล และความรับผิดชอบต่อสังคม

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง สถานศึกษามีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา รวมทั้งการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

การมุ่งเน้นผู้เรียน หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการเกี่ยวกับความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ สินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากรและสถานศึกษา

การมุ่งเน้นบุคลากร หมายถึง การที่สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาคัดเลือก พัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร ความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและสถานศึกษา

การจัดการกระบวนการ หมายถึง การที่สถานศึกษากำหนดความสามารถพิเศษขององค์กร การออกแบบระบบงาน การเตรียมความพร้อมสำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

ผลลัพธ์ หมายถึง การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

### 1. ด้านวิชาการ

1.1 ได้ทราบสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

1.2 ได้ทราบการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

1.3 ได้พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

1.4 ข้อค้นพบที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพมากขึ้น

### 2. ด้านการประยุกต์ใช้

2.1 เป็นประโยชน์ในเชิงนโยบายให้แก่หน่วยงานระดับสูงใช้กำหนดแนวทางการบริหารองค์การ เพื่อเพิ่มศักยภาพ รวมทั้งเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

2.2 ส่งผลให้องค์กร ทุกฝ่ายมีคุณภาพ โดยนำข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์มาใช้เป็นต้นแบบ ปรับปรุงระบบการบริหารให้มีคุณภาพสูงขึ้น

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อประมวลสรุปและนำเสนอเนื้อหาที่ครอบคลุมสาระสำคัญ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนกีฬา รวมทั้งได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปแนวคิดสำคัญในแต่ละประเด็น เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยโดยมีรายละเอียดเนื้อหาหลัก 4 ตอนคือ

1. รายละเอียดเกี่ยวกับโรงเรียนกีฬา
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหาร
3. แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ตอนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับโรงเรียนกีฬา

สาระสำคัญในตอนนี้นำประกอบด้วย

- 1.1 ประวัติการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา
- 1.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ โรงเรียน

ส่งเสริมความสามารถพิเศษทางการกีฬา

รายละเอียดในแต่ละประเด็นมีดังนี้

##### 1.1 ประวัติการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา

แนวคิดพื้นฐานในการตั้งโรงเรียนกีฬา เริ่มมาจากประเทศจีน โดยประเทศจีนได้ตั้งคณะกรรมการพลศึกษาและการกีฬาแห่งชาติขึ้น เป็นหน่วยงานระดับสูงสุด มีหน้าที่ปฏิบัติงานด้านพลศึกษาและการกีฬาของชาติซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงปักกิ่ง มีระดับเทียบเท่ากระทรวงศึกษาธิการปฏิบัติงานภายใต้การแนะนำของคณะกรรมการ หน่วยงานนี้จะรับผิดชอบด้านการวางนโยบายและแผนงาน ตลอดจนงบประมาณของการพลศึกษาและการกีฬาทั่วประเทศ รวมถึงให้การสนับสนุนองค์กรกีฬา ระดับชาติ (บำรุง เสียงเพราดี และคณะ 2543: 6)

กระทรวงศึกษาธิการ ได้อนุมัติให้กรมพลศึกษามีโครงการจัดตั้งโรงเรียนกีฬาเมื่อวันที่ 21

กุมภาพันธ์ 2532 และได้้นำโครงการเสนอต่อคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ตั้งคณะทำงานขึ้นพิจารณา วิเคราะห์รายละเอียดของโครงการ แล้วนำเสนอคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติพิจารณาในการประชุม สรุปเห็นสมควรสนับสนุนในหลักการของโครงการตามที่ กรมพลศึกษาเสนอเห็นชอบในการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา เพื่อให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาเป็นไปตามโครงการและมีประสิทธิภาพ กรมพลศึกษาจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติในการดำเนินงานจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬาเป็นเชิงนโยบายนำไปปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันดังนี้

1. จัดการศึกษาตามหลักสูตรระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้นักเรียนที่มีความถนัดและมีความสามารถพิเศษทางการกีฬาให้ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถทางการกีฬาให้ถึงขีดสูงสุดไปพร้อมกับการศึกษาตามหลักสูตร โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม และมีคุณภาพ มีความเป็นเลิศทางวิชาการและกีฬา
2. จัดดำเนินการสอบคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียนให้เป็นที่ไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม
3. จัดหลักสูตรและการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปตามเกณฑ์การใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้มากที่สุด
4. ระดมบุคลากรของกรมพลศึกษาที่มีอยู่ และสรรหาคณาจารย์ที่มีคุณภาพ คุณธรรม มีความรู้ ความสามารถเฉพาะสาขา และมีความเสียสละไปปฏิบัติงานที่โรงเรียนกีฬา ตลอดจนทั้งระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในกรมพลศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการดำเนินงานของโรงเรียนกีฬา
5. ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพ สมรรถภาพทางการกีฬาของนักเรียนให้เป็นที่ไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาศาสตร์สุขภาพ และโภชนาการ โดยจัดให้มีแพทย์ พยาบาล นักวิทยาศาสตร์การกีฬา และโภชนาการ ประจำที่โรงเรียนทุกแห่ง
6. จัดกิจกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพ คุณธรรม และจริยธรรมให้กับนักเรียนเป็นพลเมืองดีของชาติ และมีน้ำใจนักกีฬา เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม
7. จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางการกีฬาตามหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา และกิจกรรมเพื่อเสริมประสบการณ์ในการเข้าร่วมการแข่งขันทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
8. จัดให้มีอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องปฏิบัติการ สถานที่ฝึกและอุปกรณ์ต่างๆ

ที่ทันสมัยและเพียงพอต่อความต้องการ โดยเฉพาะการจัดให้มีศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัยในโรงเรียนกีฬา

9. สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินการวิจัย เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาทุกๆด้าน โดยเฉพาะด้านการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางการกีฬา สมรรถภาพและสุขภาพของนักเรียน ตลอดจนทั้งเพื่อยกระดับมาตรฐานการกีฬาของชาติ

10. ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการฝึกอบรมบุคลากรประจำการ ด้วยการส่งไปศึกษาอบรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

11. จัดให้มีการจัดเก็บ บันทึกข้อมูลของนักเรียนทุกคน ด้านที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สามารถนำข้อมูลและสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

12. ประสานงานกับภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อขอความร่วมมือและช่วยเหลือทางด้านวิชาการ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุนให้การดำเนินงานของโรงเรียนกีฬาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กรมพลศึกษากำหนดให้โรงเรียนเน้นถึงความสำคัญของกีฬาและกิจกรรมทางกาย โดยเริ่มตั้งแต่ระดับประถมศึกษา เด็กจะเข้าเรียนเมื่ออายุ 7 ปี ใช้เวลาเรียน 5 ปี นักเรียนต้องเรียน 6 วันต่อสัปดาห์ แบ่งเป็น 2 ภาคการศึกษาต่อปี โปรแกรมพลศึกษาจะรวมถึงการออกกำลังกายตอนเช้าและการออกกำลังกายแต่ละวันให้เหมาะสมกับระดับอายุ และต้องเรียนวิชาพลศึกษาคาบละ 45 นาที จำนวน 2 คาบต่อสัปดาห์ โดยเป็นวิชาบังคับมีกิจกรรมพลศึกษาวันละ 1 ชั่วโมง หลังเลิกเรียน ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นใช้เวลา 3 ปี มัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี และต้องเรียน 6 วันต่อสัปดาห์ เช่นเดียวกับระดับประถมศึกษา นักเรียนทุกคนต้องออกกำลังกายตอนเช้า ตอนกลางวัน และเรียนวิชาพลศึกษาคาบละ 50 นาที จำนวน 2 คาบต่อสัปดาห์

นอกจากนี้ ประเทศจีนยังมีโรงเรียนพลศึกษานอกเวลาเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนกีฬากระจายอยู่ตามมณฑลต่างๆ โดยรับนักเรียนเข้าเรียนตั้งแต่ชั้นพื้นฐานอายุ 5-6 ปี และชั้นสูงไม่เกิน 16-17 ปี หลักสูตรประถมศึกษาถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 9 ปี นักเรียนทุกคนต้องอยู่ประจำ กินนอน โดยรัฐบาลเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายให้ และอนุญาตให้กลับไปเยี่ยมบ้านได้สัปดาห์ละ 1 วัน คือวันเสาร์ การเรียนจะเรียนครึ่งวัน เข้าเป็นวิชาสามัญ โดยเดินทางไปเรียนสมทบกับโรงเรียนสามัญที่อยู่ใกล้เคียง และครึ่งวันบ่ายจะกลับมาฝึกซ้อมกีฬาจนถึงเย็น ภายในบริเวณโรงเรียนมีโรงฝึกกีฬา และอุปกรณ์ที่ทันสมัย สามารถฝึกกีฬาได้ตลอดทั้งปี นักเรียนที่จบการศึกษาจากโรงเรียนนี้จะถูกส่งไปศึกษาต่อใน

ระดับสูงต่อไป ดังนั้นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกีฬาในประเทศไทยจึงเป็นแม่แบบให้แก่โรงเรียนกีฬาของไทยในเวลาต่อมา ซึ่งจัดเป็น 2 รูปแบบ เช่นเดียวกับประเทศจีน กล่าวคือ

โรงเรียนกีฬาแบบเต็มรูปแบบ มี 1 แห่ง คือ โรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี

โรงเรียนกีฬารูปแบบประหยัด มี 10 แห่ง คือ

1. โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น
2. โรงเรียนกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี
3. โรงเรียนกีฬาจังหวัดนครศรีธรรมราช
4. โรงเรียนกีฬาจังหวัดนครสวรรค์
5. โรงเรียนกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ
6. โรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง
7. โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง
8. โรงเรียนกีฬาจังหวัดชลบุรี
9. โรงเรียนกีฬาจังหวัดยะลา
10. โรงเรียนกีฬาจังหวัดตรัง

ในการบริหารจัดการโรงเรียนกีฬาแบบเต็มรูปแบบมีการจัดการศึกษาระดับ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา จัดการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญ และวิชาพลศึกษาและกีฬารวมทั้งการฝึกซ้อมและการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางการกีฬาทำให้มีความคล่องตัวในการจัดโปรแกรมการเรียนวิชาต่างๆ ให้สอดคล้องและเอื้อต่อกันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ทั้งในเวลาเรียนและนอกเวลาเรียนหรือในบางช่วงเวลาที่จำเป็นต้องมีการเก็บตัวหรือฝึกซ้อมเป็นพิเศษ หรือการสอนพิเศษ ซึ่งสามารถดำเนินการได้สะดวก ส่วนโรงเรียนกีฬารูปแบบประหยัดมีการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจัดการเรียนการสอนเฉพาะวิชา พลศึกษาและการกีฬาส่วนวิชาสามัญเรียนร่วมกับสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญ(เดิม) เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ ด้านบุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับวิชาสามัญ ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาในโรงเรียน และเป็นการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นร่วมกัน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน

ต่อมามีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา พ.ศ. 2548 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 มีผลทำให้โรงเรียนกีฬาเปลี่ยนมาสังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งปัจจุบันมีทั้งหมดจำนวน 11 แห่ง โดยเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบเต็มรูปแบบทั้งวิชาสามัญและวิชาพลศึกษาเหมือนกันทุกโรงเรียน

### 1.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของโรงเรียนกีฬา มีดังนี้

- 1) จัดการศึกษาตามหลักสูตรระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับนักเรียนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬาให้มีโอกาสได้รับการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางการกีฬาให้ถึงขีดสูงสุดไปพร้อมกับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา
- 2) เตรียมและผลิตนักกีฬาให้มีความสามารถและมีสุขภาพเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติให้ทัดเทียมนานาชาติอารยประเทศ
- 3) ศึกษา ทดลอง ค้นคว้า วิเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาการกีฬาและนักกีฬาของประเทศ กีฬาเพื่อการแข่งขัน และกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ

### 1.1.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬา

โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาดำเนินการจัดการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาพลศึกษาและกีฬา ได้นำเทคนิคหลักวิชาการมาบูรณาการเพื่อใช้ในการเรียนการสอน และการฝึกกีฬาสู่ความเป็นเลิศโดยใช้หลักการทั้งหมด 4 ด้าน

- 1) หลักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โรงเรียนกีฬามีแพทย์ และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยตรวจรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพ ตลอดจนการเจริญเติบโตอย่างสม่ำเสมอ
- 2) หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา ทางโรงเรียนกีฬาจะนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬามาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถภาพ การทดสอบสมรรถภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ การบำบัดการป้องกันการบาดเจ็บและการพัฒนาความสามารถทางกีฬาโดยมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประจำอยู่ที่ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา
- 3) หลักการพลศึกษาและการกีฬาโรงเรียนกีฬา ได้นำหลักการด้านพลศึกษาและการกีฬามาใช้ในการฝึกสอนกีฬา โดยมีอาจารย์ผู้สอนกีฬาที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีผลงานในการฝึกกีฬาในแต่ละชนิดกีฬา ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศรับผิดชอบในการฝึกซ้อม
- 4) หลักการศึกษาโรงเรียนกีฬา ได้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนโรงเรียนทั่วไปทุกประการ โดยมีอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในแต่ละสาขารับผิดชอบในการสอน โดยสอนในชั้นเรียนและสอนพิเศษที่หอพัก ใช้อุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสอนอยู่เสมอ มุ่งเน้นให้นักเรียนมีพัฒนาการทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาไปพร้อมๆกัน ตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของชาติ

### 1.1.3 ลักษณะของโรงเรียนกีฬา

- 1) จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เช่นเดียวกับโรงเรียนทั่วไป
- 2) เป็นโรงเรียนประจำ (กิน-นอน)
- 3) นักเรียนทุกคนได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ด้านค่าใช้จ่ายทางการศึกษา อาหาร เครื่องนุ่งห่ม การดูแลรักษา และส่งเสริมสุขภาพ อุปกรณ์การเรียนตามความจำเป็น
- 4) เป็นโรงเรียนสหศึกษารับนักเรียนทั้งหญิงและชาย

### 1.1.4 โครงสร้างการบริหารโรงเรียนกีฬาและขอบข่ายการบริหาร

การจัดองค์การบริหารโรงเรียนกีฬา ตามประกาศสถาบันการพลศึกษา เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสถาบันการพลศึกษา(ฉบับที่3) พ.ศ. 2551 แบ่งระบบการบริหารงานภายในโรงเรียนกีฬาเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพภายในโรงเรียน จึงมีตำแหน่งที่มีหน้าที่สายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 ฝ่าย ดังนี้

- 1) ฝ่ายบริหาร งานในฝ่ายมี 11 งาน ประกอบด้วย งานสารบรรณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานวางแผนและพัฒนา งานยานพาหนะ งานโภชนาการ งานพยาบาลและสุขอนามัย งานบุคคลและสวัสดิการ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการชุมชน
- 2) ฝ่ายวิชาการ งานในฝ่ายมี 8 งาน ประกอบด้วย งานหลักสูตรและการสอน งานทะเบียนและวัดผล งานห้องสมุด งานนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา งานสารสนเทศ งานส่งเสริมเผยแพร่ศิลปะและวัฒนธรรม งานวิจัยการศึกษาผลิตเอกสารและตำรา งานแนะแนวและบริการการศึกษา
- 3) ฝ่ายพัฒนากีฬาและกิจการนักเรียน งานในฝ่ายมี 10 งานประกอบด้วย งานส่งเสริมกีฬาสู่ความเป็นเลิศ งานสถิติข้อมูลและทะเบียนนักกีฬา งานศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา งานกายภาพบำบัดและวิจัยการกีฬา งานพัฒนาบุคลิกภาพนักเรียน งานกิจกรรมนันทนาการ งานวิเทศสัมพันธ์ งานหอพักนักเรียน งานวัสดุเครื่องแต่งกายและซักรีด งานสถานักเรียน

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งโรงเรียนกีฬาดังกล่าว หากสรุปโดยภาพรวมแล้วนักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนกีฬาทุกคนนั้นคือเป้าหมายของการเป็นตัวแทนนักกีฬาระดับชาติ ตามที่โรงเรียนและประเทศชาติ ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนต่างๆ นักเรียนจึงไม่ต้องเสียค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น โดยรัฐบาลจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งสิ้น และนอกจากนี้ยังเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องบริหาร จัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ อย่างดีเยี่ยมและคุ้มค่ากับการลงทุน



ดังนั้นโรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาจึงจำเป็นต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยมุ่งเน้นให้เด็กและเยาวชนที่มีความถนัดและความสามารถพิเศษทางการกีฬา มีโอกาสได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอัจฉริยภาพแห่งตนให้ถึงขีดสูงสุดไปพร้อมกับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยนำแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545:12-58) และคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ของกระทรวงศึกษาธิการ (2546:32-73)

## 1.2 มาตรฐานและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางการกีฬา

มาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานและตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์พิเศษ โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางการกีฬา รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

อุดมการณ์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาทั้งปวง โดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิต รวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงาน และการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างเป็นรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

1. หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพ และคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย
2. หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรักและภาคภูมิใจในท้องถิ่น ประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคมไทยและสังคมโลก
3. หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา

ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับควมมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้น หรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

4. หลักการมีส่วนร่วม ของค้กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการ บริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ ศักดิ์ศรี และตอบสนองของความต้องการท้องถิ่นตามนัยของรัฐธรรมนุญแห่ง ราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

5. หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์ หลักการ และมาตรฐานในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องระหว่างสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2552 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐบาล สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา นอกจากนี้ได้ กำหนดมาตรฐานไว้ 3 มาตรฐาน 19 ตัวบ่งชี้

มาตรฐานที่ 1 ปรัชญาและเป้าหมายของการจัดการศึกษา มี 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สถานศึกษา มีปรัชญา และเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่ชัดเจนและนำไปสู่การปฏิบัติได้ 2) บุคลากรของ สถานศึกษามีความเข้าใจและใช้ปรัชญา/เป้าหมายเป็นหลักในการปฏิบัติงาน 3) ผู้ที่ส่วนได้เสีย รู้และเข้าใจปรัชญา/เป้าหมายของการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 การประกันคุณภาพภายใน มี 2 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สถานศึกษามีระบบและ กลไกในการประกันคุณภาพภายใน ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 2) ประสิทธิภาพ ของการประกันคุณภาพภายใน

มาตรฐานที่ 3 ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง สถานศึกษา มี 14 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ 2) ผู้เรียนมี สุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดีผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี 3) ผู้เรียน มีสุนทรีย์ภาพ และลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา 4) ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ 5) ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร 6) ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการ ทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต 8) ครูมีคุณวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ และมีครูเพียงพอ 9) ครูมีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 10) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและ

มีความสามารถในการบริหารจัดการ 11) สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหาร อย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา 12) สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและ การเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 13) สถานศึกษามีหลักสูตร ที่เหมาะสมกับผู้เรียนและ ท้องถิ่น มีสื่อการเรียน 14) สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนใน การพัฒนาการศึกษา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์การมหาชน, 2550.)

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ ที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง มาตรฐานถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นหลักเทียบเคียงสำหรับ การส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547) มาตรฐานในบริบทนี้จึงเป็นมาตรฐานที่ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาโดยองค์รวม การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษา ทำให้เกิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการพัฒนาคุณภาพ เพราะสถานศึกษาทุกแห่งรู้ว่าเป้าหมายการ พัฒนาที่แท้จริงอยู่ที่ใด การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาจึงเป็นการให้ความสำคัญกับการจัด การศึกษา 2 ประการ คือ

1. สถานศึกษาทุกแห่งมีเกณฑ์เปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. มาตรฐานทำให้สถานศึกษาเข้าใจชัดเจนว่าจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปในทิศทางใด

ดังนั้น หากมีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเพื่อประเมินความก้าวหน้า หรือมีการ ประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานโดยองค์กรภายนอก สถานศึกษาก็สามารถเตรียมตัวให้พร้อมในการ ประเมินนั้น ๆ ได้ การกำหนดมาตรฐานการศึกษาเป็นการกำหนดความคาดหวังให้ชัดเจนทั้งครู ผู้บริหาร พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา หาก ไม่มีมาตรฐาน สาธารณชนก็จะไม่ทราบว่าสาระสำคัญที่แท้จริงของการจัดการศึกษาอยู่ที่ใด คุณภาพ คนที่ชาติต้องการเป็นอย่างไร การจัดการเรียนการสอนปัจจุบันต้องไปในทิศทางใด คุณภาพการจัด การศึกษาแต่ละแห่งมีจุดเด่น จุดควรพัฒนาในเรื่องใดบ้าง เนื่องจากไม่มีเครื่องชี้วัดเทียบเคียง ทำให้ ขาดการรับผิดชอบต่อสาธารณชน (Accountability) การกำหนดให้มีมาตรฐานการศึกษาทำให้ สถานศึกษาต้องถือเป็นความรับผิดชอบต่อจะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน คุณภาพครูที่ ต้องจัดการเรียนการสอนให้ได้มาตรฐาน คุณภาพการบริหารจัดการตลอดจนคุณภาพด้านการจัด สถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และการมีกิจกรรม โครงการที่ส่งเสริมที่สนองต่อนโยบายของรัฐ นอกจากนี้ มาตรฐานยังเป็นแนวทางให้สาธารณชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้การสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้ เพื่อให้

คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นไปตามความคาดหวังของชุมชน ซึ่งมาตรฐาน การศึกษามีประโยชน์ต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผู้เรียน ทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองตามความคาดหวังของสังคมและ ประเทศชาติว่าต้องการคนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างไร จะทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้มี คุณสมบัติตามที่มาตรฐานการศึกษากำหนด

2. ครู ใช้มาตรฐานเป็นกรอบแนวทางในการออกแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองตามคุณลักษณะและคุณสมบัติตามที่ มาตรฐานกำหนด เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่มาตรฐานกำหนดไว้

3. ท้องถิ่นและสถานศึกษา ใช้มาตรฐานเป็นแนวทางร่วมมือกันจัดการศึกษาให้บรรลุ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. พ่อแม่ผู้ปกครอง ประชาชนและผู้นำชุมชน ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือสื่อสารให้ ประชาชนได้รับทราบกระบวนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนที่จะทำให้คนไทยในท้องถิ่น เข้าใจและเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การจัดการศึกษาช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้ตามมาตรฐาน ที่กำหนด

5. ประเทศชาติ ใช้มาตรฐานเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทุกองค์ประกอบของระบบการศึกษา ขับเคลื่อนไปพร้อม ๆ กัน สู่เป้าหมายเดียวกัน และทำให้เกิดภาพการจัดการศึกษาที่มีความหมาย

คุณภาพผู้เรียนที่สังคมต้องการ ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 6 ที่ว่า “การจัดการศึกษาต้อง เป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ (หมายถึง สุขกาย สุขใจ) สติปัญญา ความรู้ (หมายถึงเป็นคนเก่ง) และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (หมายถึง เป็นคนดีของคนรอบข้างและสังคม)” และในมาตรา 7 ที่ว่า “ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมือง การปกครองใน ระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริม สิทธิ หน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจใน ความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จัก พึ่งตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง” นอกจากนี้ เพื่อให้ ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคที่ความรู้ และเทคโนโลยีเจริญขึ้นอย่างรวดเร็ว

กระทรวงศึกษาธิการในยุคของการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2516) ได้ประกาศวิสัยทัศน์เกี่ยวกับคนไทยยุคใหม่ว่า คนไทยยุคใหม่ต้องได้เรียนรู้ตลอดชีวิต มีสติรู้ทัน มีปัญญารู้คิด มีสมรรถนะและมีคุณธรรม รับผิดชอบต่อครอบครัว ประเทศชาติ และเป็นพลเมืองดีของโลก ซึ่งสอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่ได้มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อและการประกอบอาชีพ

ดังนั้น ในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงยังคงยึดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรเป็นหลัก โดยกำหนดคุณภาพผู้เรียนเป็น 6 ส่วน คือ มีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุสมผล มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ ครู ผู้บริหาร สถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา หลักสูตรและกิจกรรมของสถานศึกษา รวมทั้งสภาพแวดล้อม และการบริการ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่ต้องการได้ คือ ครู ซึ่งมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่ คุณภาพของตัวครู และคุณภาพการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผลของครู ครูที่ดีต้องมีความรักศรัทธาในอาชีพ เมตตาและเอาใจใส่ ลูกศิษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของลูกศิษย์ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับผู้ปกครองและชุมชนได้ดี และสิ่งสำคัญที่สุดคือ ครูต้องมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน (ถ่ายทอดความรู้และต่อยอดความรู้ให้ผู้เรียนได้) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ที่จะเกิดกับลูกศิษย์เป็นอันดับแรก ครูต้องมีความเชื่อว่า “เด็กทุกคนมีความสามารถในการเรียนรู้และสามารถพัฒนาตนเองได้” จึงจะสามารถพัฒนากิจกรรม วิธีการ ตลอดจนสื่อต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอนเพื่อให้บรรลุมาตรฐานการจัดการเรียนการสอน หรือการจัดการเรียนรู้ของครูต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ครูมีอาชีพต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง หมั่นปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการดำรงชีวิต มีบุคลิกลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างยั่งยืน พร้อมทั้งจะเจริญเติบโต

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา และเป็นที่ยอมรับของสังคมและประเทศชาติในอนาคต

การบริหารจัดการเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุด เพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนและมีความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้จงได้ ทุ่มเทพลงกายและความคิดอย่างเต็มกำลัง มีความเป็นผู้นำทางวิชาการสูง มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีความสามารถในการจัดการองค์กร บริหารจัดการให้มีครูสอนอย่างพอเพียง มอบหมายงานให้บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพ สอดรับกับภาระ และปริมาณงาน ใช้หลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นผู้มีความสมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ในปัจจุบัน สิ่งที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่ง คือ การทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ แม้งานสอนจะเป็นงานหลัก แต่งานในหน้าที่พิเศษที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้เรียนเป็นหน้าที่ที่ครูปฏิเสธไม่ได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้ครูทุกคนรักในงานสอน มีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ได้ตามความมุ่งหมายทันการ

กลุ่มบุคคลที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ได้แก่ กรรมการสถานศึกษาหรืออาจเรียกเป็นอย่างอื่น เช่น คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จะทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจการด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา อันหมายรวมทั้งการบริหาร วิชาการ การบริหารงานบุคคล และหน้าที่อื่นตามที่ระเบียบกำหนด คุณภาพผู้เรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพการบริหารหลักสูตรและงานวิชาการของสถานศึกษา หลักสูตรสถานศึกษาจะเป็นตัวสะท้อนคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษาได้เป็นอย่างดี เพราะหลักสูตรสถานศึกษาจะมีการกำหนดจุดหมาย แนวทาง วิธีการ และเนื้อหาสาระที่เรียน ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลการเรียนการสอนในสถานศึกษา ซึ่งจะสะท้อนว่าผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ เจตคติและพฤติกรรมตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้ หรือไม่หลักสูตรที่ดีควรคำนึงถึงบริบทของผู้เรียน ท้องถิ่นและชุมชน มีการบูรณาการสาระการเรียนรู้ หรือจัดทำรายวิชาเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับ ความถนัด ความสามารถและความสนใจของผู้เรียน และจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริม

ศักยภาพของผู้เรียนตามขีดความสามารถ ทำให้ผู้เรียนมีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งทางร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา

นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมและการบริการก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา สถานศึกษาที่มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนที่มั่นคงและสะอาด มีแหล่งเรียนรู้เพียงพอทำให้นักเรียนดำเนินชีวิตอยู่ในสถานศึกษาได้อย่างมีความสุข ปลอดภัย มีคุณภาพชีวิตที่ดี ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการเรียนด้วย (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

## ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับระบบการบริหาร

ในตอนนี้นำผู้ศึกษานำเสนอสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

2.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นและทฤษฎีระบบ

2.2 ความหมายของการบริหาร

รายละเอียดในแต่ละประเด็นมีดังนี้

### 2.1 ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นและทฤษฎีระบบ

การบริหารเป็นศาสตร์ที่มีมานานและมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ละยุคต่างก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เช่น ในยุคทศวรรษดั้งเดิมประมาณปี ค.ศ.1890 ให้ความสำคัญกับความมีประสิทธิภาพในการทำงานและการควบคุมมาก แต่ละเลยความสำคัญของมนุษย์ ต่อมาในปี ค.ศ.1910 เป็นยุคทศวรรษเชิงพฤติกรรมซึ่งให้ความสำคัญกับมนุษย์มากขึ้น โดยมีความเชื่อว่าองค์กรที่มีประสิทธิผลนั้นผู้บริหารจะต้องเข้าใจ และให้ความสนใจกับการเสริมสร้างปัจจัยจูงใจที่จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์กร ส่วนในยุคทศวรรษเชิงปริมาณซึ่งเริ่มเมื่อประมาณปี ค.ศ.1940 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีการใช้ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ วิธีการเชิงสถิติ และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อประกอบการตัดสินใจมากขึ้น (วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ, 2545 : 16-17) ในปลายทศวรรษ 1970 มีการพัฒนาทฤษฎีใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารได้รับอิทธิพลจากหลายสาขาสัมผสกัน ในลักษณะสหวิทยาการ และยังมีการนำทฤษฎีต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรมากขึ้น ซึ่งช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จ ซึ่งเป็นระบบที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป

### 2.1.1 ความหมายของระบบ

ระบบมีความสำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานต่างๆให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ซึ่งคำว่า “ระบบ” มีผู้ให้คำจำกัดความไว้ต่างๆกันดังนี้

พจนานุกรม The American heritage dictionary (1991: 1234) ได้ให้ความหมายของระบบไว้ในหลายลักษณะดังนี้ 1) กลุ่มขององค์ประกอบที่มีปฏิภิกิริยาและมีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกัน ก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่ 2) กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายมนุษย์ กลุ่มของอวัยวะ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครือข่ายของโครงสร้างและช่องทางในการสื่อสาร เป็นต้น 3) กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง 4) ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 5) หน่วยงานหรือสังคมที่ก่อตั้งขึ้น 6) กลุ่มของวัตถุประสงค์หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ 7) ชุดของปรากฏการณ์ที่รวมอยู่ด้วยกันเพื่อการจำแนกและวิเคราะห์ 8) สภาพหรือสถานะของปฏิภิกิริยาที่เป็นลำดับและกลมกลืนกัน และ 9) วิธีการหรือกระบวนการ

นอกจากนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบไว้ในทำนองเดียวกัน เช่น Robbins (1999: 12) ธเนศ ขำเกิด (2539: 64) บรูพาทิส พลอยสุวรรณ (2539: 20) และประชุม รอดประเสริฐ (2545: 66) สรุปได้ว่าระบบหมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อย ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ ส่วน ญัฐนิภา คุปรัตน์ (2545) ให้ความหมายในลักษณะของกลุ่มหรือส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนมารวมกัน โดยกล่าวถึงระบบย่อย (subsystem) และระบบใหญ่ (supra system) ซึ่งก็คือสภาพแวดล้อมของระบบนั่นเอง Kast และ Rosenzweig (1989) กล่าวว่า องค์กรเป็นระบบเปิด โครงสร้างและการบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลภายใต้การใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายซึ่งเทคโนโลยีจะเป็นตัวกำหนดหรือส่งผลกระทบเกี่ยวกับประเภทของปัจจัยนำเข้า ลักษณะของกระบวนการแปรสภาพ และผลผลิตขององค์กร องค์กรประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบคือ

- 1) ระบบย่อยด้านเป้าหมาย องค์กรได้รับค่านิยมจากสภาพแวดล้อมคือสังคม โดยองค์กรจะต้องดำเนินการตามสังคมที่มีข้อกำหนดนั้น
- 2) ระบบย่อยด้านเทคนิค เป็นความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานประกอบด้วย เทคนิคกระบวนการใช้อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการแปรสภาพระบบเทคนิคจะถูกกำหนดโดยข้อกำหนดขององค์กร ซึ่งจะแตกต่างกันตามภารกิจ
- 3) ระบบย่อยด้านจิตสังคม เป็นระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของคนและกลุ่ม



ต่างๆ ประกอบด้วย พฤติกรรมของบุคคลและแรงจูงใจ ความสัมพันธ์และสถานะ บทบาท และระบบเครือข่ายการมีอิทธิพล รวมทั้งบรรยากาศขององค์กร

4) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวทางการแบ่งงานกันทำและการประสานงาน แผนผังองค์กร คำบรรยายลักษณะงาน กฎ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารและการไหลของงาน

5) ระบบย่อยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุม กานเยและบริกส์ (Gagne and Briggs. 1974:19) กล่าวว่า “ระบบ” หมายถึง วิธีการใดๆก็ได้ที่ได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ เพื่อเป็นหลักให้สามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งอาจจะเป้าหมายในวงกว้างได้แก่ เพื่อสังคมหรือเป้าหมายย่อย เช่น เพื่อคนส่วนหนึ่งของสังคมหรือเป้าหมายวงแคบ เช่น เพื่อครูคนเดียวก็ได้ และออสเสนเบริก (Ossenbruggen.1994:1) กล่าวว่า “ระบบ” คือส่วนต่างๆที่จัดรวมเข้าในหน่วยเดียวกัน เพื่อสนับสนุนการทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยแสดงออกมาในลักษณะของระบบและองค์ประกอบที่สัมพันธ์ ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทุกองค์ประกอบของระบบจะถูกปรับประยุกต์ให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน และสนับสนุนกันเพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ ดำเนินไปอย่างสะดวกและเกิดการประสานงานกันตามลำดับขั้น เช่นเดียวกับ รัวีวัตร สิริภูบาล (2543:70) ได้สรุปความหมายของระบบว่า ระบบเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เกิดจากการรวบรวม ส่วนต่างๆที่มีความสัมพันธ์กันให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระเบียบแบบแผน โดยการนำหน่วยย่อยหรือองค์ประกอบย่อยที่เป็นอิสระต่อกัน แต่มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มารวมกลุ่มไว้ในโครงสร้างเดียวกัน เพื่อเป้าหมายในการดำเนินงานใดๆ ให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งการดำเนินงานของแต่ละหน่วยย่อยหรือองค์ประกอบย่อยหรือระบบย่อย จะช่วยให้การดำเนินงานของระบบใหญ่หรือหน่วยใหญ่บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างรวดเร็วขึ้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัดค้ำค่า ส่วนใหญ่แล้วโครงสร้างของทุกระบบจะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) อันหมายถึง ข้อมูล สิ่งของ พลังงาน หรือทรัพยากรที่ถูกนำเข้ามาในระบบ 2) กระบวนการ (Process) คือกรรมวิธีที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าเกิดการเปลี่ยนแปลงและ 3) ผลผลิตจากการทำงานของระบบเรียกว่าผลลัพธ์ (Product หรือ Output) อันเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้น และไพทูร์ย์ ศรีฟ้า(2544:10) ได้สรุปความหมายของ “ระบบ” ไว้ว่า “ระบบ” หมายถึงการทำงานร่วมกันของส่วนประกอบแต่ละส่วนอย่างมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ จากความหมายต่างๆของระบบที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ส่วนประกอบของ

ระบบเป็นหน่วยย่อยต่างๆ ที่จัดประกอบเข้าด้วยกันเป็นโครงสร้างเดียวกัน และมีกระบวนการทำงานที่สัมพันธ์กันเพื่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

Owens (1998: 64) Hoy and Miskel (2001: 31) และ Lunenberg and Omstein (2004: 36) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคมในฐานะที่โรงเรียนเป็นสังคมแบบหนึ่งโดยได้อธิบายถึงระบบย่อยภายในโรงเรียนว่าประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ สรุปได้ 4 ระบบย่อย ได้แก่

1) ระบบย่อยเกี่ยวกับงาน ซึ่งมีจำนวนมากภายในโรงเรียนที่จะต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

2) ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ที่ทำให้องค์กรดำเนินงานเป็นระบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของตนเอง โครงสร้างจะกำหนดรูปแบบของหน้าที่ บทบาท ข่ายการสื่อสารที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการสื่อสารและการตัดสินใจ นอกจากนี้โครงสร้างยังเป็นตัวกำหนดระบบการไหลของงานด้วย

3) ระบบย่อยด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือการดำเนินงานซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะฮาร์ดแวร์ เช่น คอมพิวเตอร์ หนังสือ กล้องโทรทัศน์ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงโครงการใหม่ เช่น วิธีการที่เป็นระบบ ลำดับขั้นของกิจกรรมต่าง ๆ หรือการออกแบบวิธีการที่เป็นนวัตกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการแก้ปัญหาเพื่อการบรรลุการดำเนินงานขององค์กร แผนการสอน ครู ตารางสอน และคู่มือการใช้หลักสูตร คือตัวอย่างของเทคโนโลยีในองค์กรทางการศึกษา

4) ระบบย่อยด้านคน ที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรจากความหมายของระบบที่กล่าวไว้ข้างต้น วิเคราะห์ได้ว่าต่างก็ให้ความหมายไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกันว่า ระบบมีลักษณะสำคัญคือ เป็นชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และองค์ประกอบย่อยเหล่านี้ต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรวม ซึ่งสุกัญญา โสวิไลกุล (2547 : 4-5) กล่าวไว้ว่า ระบบต้องมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานและมีโครงสร้างที่ชัดเจน โดยแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสนใจระบบในฐานะที่เป็นระบบเปิด เพราะเชื่อว่าในสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญต่อระบบเช่นเดียวกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่อยู่ภายใน ส่วนการกำหนดเป็นระบบย่อยภายในองค์กรขึ้นอยู่กับการแบ่งประเภทของงานในแต่ละองค์กร

สรุปได้ว่า “ระบบ” หมายถึง ชุดหรือกลุ่มขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีสัมพันธ์กันตามโครงสร้างงานขององค์กร และต่างก็ทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวม ซึ่งหากพิจารณาระบบในฐานะระบบย่อย องค์กรจะประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบคือระบบย่อยด้านเป้าหมาย ระบบย่อยด้านเทคนิค ระบบย่อยด้านจิตสังคม ระบบย่อยด้านโครงสร้าง และระบบ

ย่อยด้านการบริหาร (การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน การควบคุม)

### 2.1.2 ส่วนประกอบของระบบ

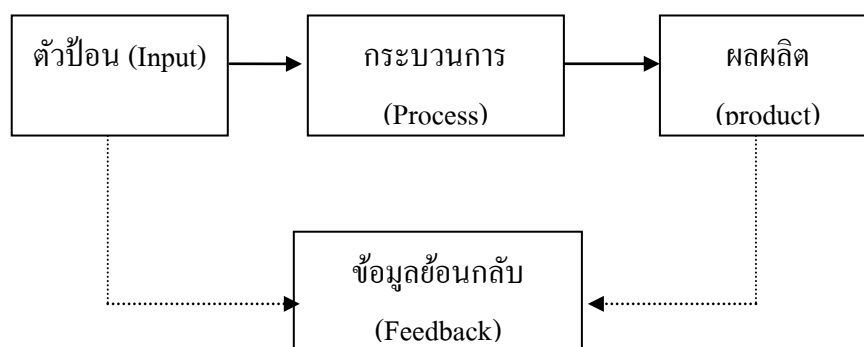
กิดานัน มลิตอง (2540 : 64) ได้แบ่งองค์ประกอบและสรุปส่วนประกอบของระบบซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

1) ข้อมูล เป็นการตั้งปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา การตั้งวัตถุประสงค์ หรือการป้อนวัตถุดิบตลอดจนข้อมูลต่างๆ เพื่อแก้ปัญหานั้น

2) กระบวนการ เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ป้อนเข้ามาเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3) ผลลัพธ์ เป็นผลผลิตที่ได้ออกมาหลังจากการดำเนินงานในขั้นของกระบวนการสิ้นสุดลงรวมทั้งการประเมินด้วย

นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งเป็นการนำเอาผลลัพธ์ที่ประเมินนั้นมาพิจารณาว่ามีข้อบกพร่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ดังภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 2 ส่วนประกอบของระบบ

ที่มา : กิดานัน มลิตอง, 2540: 64.

นอกจากนี้ทีศนา แคมมณี (2545: 196) ได้กล่าวถึงระบบว่าจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญอย่างน้อย 3 สิ่งคือ

- 1) องค์ประกอบสำคัญของระบบ
- 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆของระบบนั้น

### 3) เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของระบบนั้น

เนื่องจากระบบมีความสำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานต่างๆเกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย จึงได้เกิดความคิดและนวัตกรรมในด้านนี้ขึ้นเรื่องหนึ่งเรียกกันว่า “System Approach” หรือ “วิธีการเชิงระบบ” ซึ่งได้แพร่หลายไปในวงการต่างๆรวมทั้งวงการศึกษา

วิธีการเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่ใช้ในการจัดสิ่งต่างๆให้เป็นระเบียบเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยความสามารถในการจำแนกแยกแยะองค์ประกอบที่สำคัญของสิ่งนั้น และการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นให้ส่งเสริมกันอย่างเป็นระเบียบ โดยที่มองว่าระบบควรประกอบไปด้วยส่วนสำคัญอย่างน้อย 3 ส่วน คือ (ทิสนา เขมมณี.2545: 197-198)

1) ตัวป้อน (Input) คือองค์ประกอบต่างๆของระบบนั้นหรืออีกนัยหนึ่งก็คือสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับระบบนั้น องค์ประกอบต่างๆของระบบใดระบบหนึ่งจะมีจำนวนและความสำคัญมากน้อยเพียงใด มักขึ้นอยู่กับความรู้ ความคิดและประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

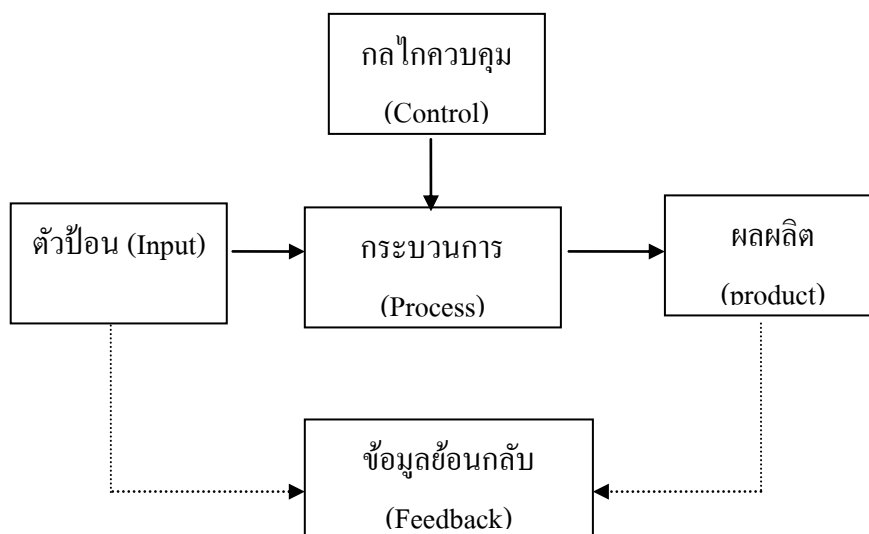
2) กระบวนการ (Process) หมายถึงการจัดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆของระบบให้มีลักษณะที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย ระบบใดระบบหนึ่งอาจมีองค์ประกอบเหมือนกันแต่อาจมีลักษณะของการจัดความสัมพันธ์แตกต่างกันได้แล้วแต่ความคิดความรู้และประสบการณ์ของผู้จัดระบบ

3) ผลผลิต (Product) คือผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการดำเนินงาน หากผลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงว่าระบบนั้นมีประสิทธิภาพ หากผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง แสดงว่าระบบนั้นยังมีจุดบกพร่อง ควรที่จะพิจารณาแก้ไขปรับปรุงกระบวนการหรือตัวป้อนซึ่งเป็นเหตุให้เกิดผลนั้น

ส่วนประกอบทั้งสามส่วนนี้เป็นส่วนประกอบเบื้องต้นของระบบ ที่สมบูรณ์ควรจะมีส่วนสำคัญเพิ่มขึ้นอีก 2 ส่วนคือ

4) กลไกควบคุม (Control) คือกลไกหรือวิธีการที่ใช้ในการควบคุมหรือตรวจสอบกระบวนการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับจุดมุ่งหมาย ซึ่งจะเป็นข้อมูลป้อนกลับไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและตั้งป้อนซึ่งสัมพันธ์กับผลผลิตและเป้าหมายนั้น ระบบที่สมบูรณ์แบบจึงมีลักษณะดังแสดงในภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 3 ส่วนประกอบเบื้องต้นของระบบ

ที่มา: ทิศนา แคมมณี, 2545:198.

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบดังกล่าวสรุปได้ว่าองค์ประกอบของระบบโดยทั่วไปที่เหมือนกันจะประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ส่วนองค์ประกอบที่แตกต่างคือ สภาพแวดล้อม (Environment) และกลไกควบคุม (Control)

## 2.2 ความหมายของการบริหาร

ความหมายของการบริหารมีนักวิชาการหลายคน เช่น Rue and Byas (1990), Kreitner (1998 :5) Certo (2000 : 6) Lewis, Bartol and Martin (1998 : 6), Goodman and Fandt (2002 : 5) Schermerhorn (2004 : 20) และศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543 : 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่การบริหารซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือมีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545) ซึ่งกลุ่มนักวิชาการ ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การนำ และ 4) การควบคุม ส่วน Rue และ Byars (1995) และ Dessler (1998) และ

ศิริพร พงษ์ศรีโรจน์ (2543) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่างคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม

เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่จาก นักวิชาการบางกลุ่มได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร พอสรุปได้ดังนี้ หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหารประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกันคือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การจัดคนเข้าทำงาน 4) การนำ และ 5) การควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการสรุปได้ดังนี้

1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้น หรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงานเหล่านั้นสำเร็จ การจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่าง ๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือก และจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหาผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจากงาน การทบทวนและปรับคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

4) การนำเป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและ ชักนำ ความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงาน การนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบาย วัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานให้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่าง ยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสาร เพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารโดยทั่วทุกแห่งในกระบวนการของภาวะผู้นำ

5) การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่ จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผลการทำงานและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการ ของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

สรุปได้ว่า “การบริหาร” หมายถึง องค์ประกอบที่มีการเชื่อมโยงกันตามหน้าที่หรือ กระบวนการทางการบริหารที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม และจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร และหากพิจารณาองค์กรในระบบ องค์กรจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่มี ปฏิสัมพันธ์กันคือ ระบบย่อยเกี่ยวกับงาน และทรัพยากร ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ระบบย่อยด้าน คน และระบบย่อยด้านการบริหาร โดยระบบย่อยด้านการบริหาร ประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมาย การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การจัดองค์กร การดำเนินงาน และการควบคุม

### ตอนที่ 3 แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพ

ในตอนนี้นำผู้ศึกษานำเสนอสาระสำคัญตามลำดับดังนี้

3.1 แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพ

3.2 การบริหารคุณภาพสำหรับสถานศึกษา

รายละเอียดในแต่ละประเด็นมีดังนี้

### 3.1 แนวคิดของระบบการบริหารคุณภาพ

#### 3.1.1 ความหมายของคุณภาพ

ในปัจจุบันมีการแข่งขันในเรื่องคุณภาพมากขึ้นจึงทำให้ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ถ้าธุรกิจใดหรือองค์กรใดไม่ปรับปรุงจะเป็นผู้ที่ล้าหลังในที่สุดจึงอธิบายความหมายของคุณภาพได้หลายด้าน ดังเช่น ศลิษา ภมรสถิต (2551) กล่าวว่าคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ลูกค้าใช้ในการพิจารณาสินค้าหรือบริการ สอดคล้องกับอุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์ (2536) กล่าวไว้ว่า ความเป็นเลิศหรือคุณภาพอาจมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์การมองคุณภาพมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดมากน้อยเพียงใด คำนวณค่ากับการลงทุนการผลิตหรือไม่

คุณภาพนั้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงาน และอนาคตของทุกธุรกิจ โดยที่ ดร. เดมมิ่ง กล่าวถึงปฏิกิริยาลูกโซ่ (Chain Reaction) ว่าการปรับปรุงคุณภาพที่ดีจะก่อให้เกิดผลต่อเนื่อง 3 ขั้นตอนได้แก่

- 1) ค่าใช้จ่ายลดลง เพราะความผิดพลาดลดลง ลดความล่าช้าไม่ต้องเสียเวลาแก้ไข และของเสียลดลง
- 2) ผลิตรถยนต์เพิ่มขึ้น เพราะปัจจัยนำเข้าน้อยลงแต่ได้ผลลัพท์มากขึ้นกว่าเดิม
- 3) ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มมากขึ้นเพราะคุณภาพสูงขึ้น

คุณภาพจึงเป็นปัจจัยอันดับต้นๆ ในความสำเร็จของทุกองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจและความสำคัญ นอกจากนี้ระหว่างการสอนและการเป็นที่ปรึกษาให้กับนักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมชาวญี่ปุ่น ดร. เดมมิ่ง ได้ปรับปรุงวงจรคุณภาพมาใช้ในประเทศญี่ปุ่นจนรู้จักในนาม Deming Cycle และคนทั่วไปนิยมเรียกว่า PDCA Cycle ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้ (Safer Pak, 2009)

การวางแผน (Plan: P) เป็นส่วนประกอบของวงจรที่มีความสำคัญเนื่องจากการวางแผนจะเป็นจุดเริ่มต้นของงาน และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานในส่วนอื่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนในวงจรเดมมิ่ง เป็นการหาองค์ประกอบของปัญหา โดยวิธีการระดมความคิดการเลือกปัญหา การหาสาเหตุของปัญหา การหาวิธีการแก้ปัญหา การจัดทำตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการกำหนดวิธีการตรวจสอบและประเมินผล

การปฏิบัติตามแผน (Do: D) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในตาราง



การปฏิบัติงาน ทั้งสมาชิกกลุ่มต้องมีความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนนั้นๆ ความสำเร็จของการนำแผนมาปฏิบัติต้องอาศัยการทำงานด้วยความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิก ตลอดจนการจัดการทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนนั้นๆ

การตรวจสอบ (Check: C) หมายถึง การตรวจสอบดูว่าเมื่อปฏิบัติงานตามแผน หรือการแก้ปัญหาตามแผนแล้วผลเป็นอย่างไร สภาพปัญหาได้รับการแก้ไขตรงตามเป้าหมาย ที่กลุ่มตั้งใจหรือไม่

การดำเนินการให้เหมาะสม (Action: A) เป็นการกระทำภายหลังที่กระบวนการ 3 ขั้นตอนตามวงจรได้ดำเนินการเสร็จแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นกรนำเอาผลจากขั้นการตรวจสอบมา ดำเนินการให้เหมาะสมต่อไป (วีรพล บดีรัฐ, 2543: 15-16)

วงจร PDCA ที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นเมื่อนำผลที่ได้จากขั้นตอนการดำเนินการที่ เหมาะสม(A) มาดำเนินการให้เหมาะสมในกระบวนการวางแผนอีกครั้งหนึ่ง (P) และเป็นวงจร อย่างนี้เรื่อยๆไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพ และเห็นผลที่เป็น รูปธรรมมากขึ้นอย่างไรก็ดี หัวใจสำคัญของวงจร Deming ไม่ได้อยู่กับ PDCA เท่านั้นแต่อยู่ที่คนที่ มีคุณภาพอย่างแท้จริงหรือที่เรียกว่า คุณภาพอยู่ที่ใจ (Quality at Heart) ที่พร้อมจะเปิดใจเรียนรู้ และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา อย่างมุ่งมั่นและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค(ณัฐพันธุ์ เขมจรนันท์และคณะ, 2546: 80)

เมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่ง ว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Baumgart (1987) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackburn (อ้างใน อุไรพรธณ เจณวณิชยานนท์.2536 : 15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภavnั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำคำนึงถึงมิติของ รูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผล สำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้มีความ เกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็น หลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตยสถาน,2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยัง

ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นหากพิจารณาว่า คุณภาพ หมายถึง ลักษณะ สถานะ สภาพที่ดี ในการดำเนินการอย่างมีมาตรฐาน มีคุณภาพ มีระบบ และการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด โดยสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น ถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติได้

### 3.1.2 ระบบบริหารคุณภาพ

สถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติอเมริกา(National Institute of Standards and Technology: NIST) เป็นสถาบันที่ดำเนินการในโครงการคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่จะเป็นเลิศเพื่อช่วยให้องค์กรใช้เป็นแนวทางที่สอดคล้องกันในการบริหาร โดยทำการศึกษาถึงแนวคิดการบริหารขององค์กรที่มีการดำเนินที่ดีหลายแห่ง ผลปรากฏว่าแนวคิดหรือค่านิยมหลักที่นำมาปรับใช้กับองค์กรทางการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารจัดการประกอบด้วย 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่ 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่าและ 11) มุมมองในเชิงระบบ(Baldrige National Quality Program, 2005 available from: [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)) คำอธิบายในแต่ละแนวคิดมีดังนี้

**การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์** ผู้นำในระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นผู้เรียน บรรยากาศของผู้เรียน ค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งตั้งความหวังให้สูง โดยทิศทางขององค์กร ค่านิยม และความคาดหวังเหล่านั้นควรสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจว่าการกำหนดกลยุทธ์ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จะกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้และความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้นจะช่วยในการชี้นำ

กิจกรรมต่างๆ และการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระตุ้น จูงใจและสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียนรู้และพัฒนาตนเองรวมทั้งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ด้วย ศูนย์กลางการเรียนรู้ทางการศึกษา ในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนทุกคนให้เต็มตามศักยภาพ องค์กรทางการศึกษามีความจำเป็นที่จะต้องให้โอกาสกับผู้เรียนในการค้นหาเส้นทางสู่ความสำเร็จ ศูนย์กลางการเรียนรู้จะสนับสนุนเป้าหมายนี้ได้โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน และความต้องการเหล่านี้ได้มาจากความต้องการของตลาดและประชาชน องค์กรที่เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ต้องเข้าใจอย่างมากเกี่ยวกับความต้องการ และแปลงความต้องการเหล่านั้นให้เป็นหลักสูตรและพัฒนาการเรียนรู้

**การเรียนรู้ขององค์กรและของบุคคล** การที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่ใช้อยู่ และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่ช่วยนำไปสู่เป้าประสงค์และ/หรือแนวทางใหม่ๆ ที่สำคัญคือการเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปใน การปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

**การให้ความสำคัญกับผู้สอน เจ้าหน้าที่** ความรู้ ทักษะ ความคิด สร้างสรรค์ และแรงจูงใจของผู้สอน เจ้าหน้าที่และหุ้นส่วนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การให้ความสำคัญกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่ หมายถึงการมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พวกเขามีความพึงพอใจ มีความผาสุกและได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูงเพื่อให้เหมาะสมกับผู้สอนและเจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการงานและชีวิตครอบครัว

**ความคล่องตัว** การประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้นั้น ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรต้องเรียนรู้ถึงจุดเน้นที่เกี่ยวกับการวัดผล การตอบสนองด้านเวลาที่ผลักดันให้โครงสร้างองค์กรมีความเรียบง่ายขึ้น รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กร ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการอบรมจากหน่วยงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจจึงสำคัญอย่างยิ่ง ความรวดเร็วของการปฏิบัติงานในองค์กรจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และรอบเวลาจึงเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการให้ความสำคัญด้านเวลาอาจส่งผลต่อการปรับปรุงในด้านอื่นๆ ด้วย เช่นการปรับปรุงคุณภาพองค์กร ต้นทุนและผลิตภาพ

**การมุ่งอนาคต** สภาพแวดล้อมทางการศึกษาในปัจจุบัน การมุ่งเน้นอนาคต

ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาดการศึกษาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและการเป็นผู้นำนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคตความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ ชุมชน นายจ้าง ผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังทางการศึกษา แนวคิดทางการศึกษา การใช้ทรัพยากร ความต้องการของผู้เรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาและการมุ่งสู่ความต้องการของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ วิวัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ส่วนแบ่งทางการตลาด ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงควรรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของผู้สอนและเจ้าหน้าที่ การสร้างโอกาสทางนวัตกรรม และการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในอนาคตด้วย

**การจัดการเพื่อนวัตกรรม** นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงโปรแกรม การบริการ กระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยพัฒนาเท่านั้น แต่นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มคุณค่าให้กับผู้เรียนและเป็นการปรับปรุงการจัดการศึกษาทั้งหมด รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำด้วย

**การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง** การดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายประเภทประกอบกัน การจัดการองค์กรนั้นการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานมีความสำคัญ การวัดผลการดำเนินงานควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยมีตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ ข้อมูลของสภาพแวดล้อม ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลทางด้านการแข่งขัน ข้อมูลบุคลากรผู้สอนและเจ้าหน้าที่ ข้อมูลต้นทุน ส่วนการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรครอบคลุมประวัติของผู้เรียน แบบการเรียน การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของฝ่ายต่างๆ ความก้าวหน้าทางการศึกษา ห้องเรียนและการจัดโปรแกรมการเรียน ความพึงพอใจเกี่ยวกับหลักสูตรและการบริการกิจกรรมเสริมพิเศษ การติดตามหลังจบการศึกษา และอัตราการลาออก การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลงาน การตัดสินใจ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผล ที่โดยปกติแล้วอาจเห็นไม่เด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลายอย่าง

### **ความรับผิดชอบต่อสังคม** ผู้นำองค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อ

สาธารณะจริยธรรม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม สาธารณะ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมนี้ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

**การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า** การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเช่น ชุมชน ผู้สอนเจ้าหน้าที่ ผู้ส่งมอบ และสาธารณะ ด้วยการสร้างคุณค่าให้กับกลุ่มเหล่านั้น ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร และความเติบโตของทางการศึกษาด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลของคุณค่าซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียให้ชัดเจนเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่างๆ สนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใดๆได้ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตามร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผล ในการสื่อลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินการติดตามผลการดำเนินงานจริงและการใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ

**มุมมองในเชิงระบบ** การจัดการการดำเนินการ โดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ การบูรณาการ และการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยใช้การสังเคราะห์หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร โดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่างๆในหมวดตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด และกิจกรรมต่างๆมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรประกอบต่างๆในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรที่มีการทำงานอย่างเชื่อมสัมพันธ์กันทั้งหมด

### **3.1.3 การบริหารจัดการภาครัฐ**

การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ คำนึงค่าเปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งทำให้ส่วนราชการต่างๆต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูง และสามารถรองรับ

ต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงคือ การกำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามแนวทางของ Balanced Scorecard ซึ่งครอบคลุมใน 4 มิติ คือมิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

การบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (ก.พ.ร.) โดยได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตจัดทำหลักเกณฑ์และแนวทางการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้นำแนวคิดดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ จึงนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 โดยมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินการดังนี้

1. เพื่อยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
2. เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล
3. เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเพื่อพัฒนาองค์กรและเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

### 3.2 ระบบการบริหารคุณภาพสำหรับสถานศึกษา

การบริหารคุณภาพในสถานศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการและการให้บริหารในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษาให้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2542) สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญของทุกคน การบริหารให้สถานศึกษามีคุณภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะนำ ระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารคือ

**3.2.1 การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality Management)** เป็นกระบวนการพัฒนางาน เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้การจัดการศึกษาไปสู่คุณภาพและมาตรฐานสากลของผู้เรียน ที่ผู้ปกครอง ชุมชนให้การยอมรับได้ แนวคิดการประกันคุณภาพการศึกษา แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในสถานศึกษา จึงได้ถูกกำหนดขึ้นในการบริหารจัดการด้านการศึกษาในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง กระบวนการบริหารเชิงคุณภาพของเดมมิง (Deming Cycle or Quality Control Circle: PDCA)

### 3.2.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)

TQM มาจากคำว่า TQC (Total Quality Control) ของประเทศญี่ปุ่น หรือบางทีประเทศญี่ปุ่น เรียกว่า “CWQC” (Company-Wide Quality Control) หรืออาจแปลว่า “การควบคุมคุณภาพทั่วบริษัท” (เรื่องวิทย์ เกษมสุวรรณ, 2549)

Sallis (2002) ได้กล่าวว่า “TQM เป็นวิธีการปฏิบัติงานแต่ขณะเดียวกันก็เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งให้ความสำคัญกับความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้รับบริการ จุดหมายคือความเป็นเลิศในสิ่งที่ทำ TQM ไม่ใช่คำขวัญแต่เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบรอบคอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพในระดับที่ลูกค้าต้องการหรือมากกว่า อาจจะกล่าวได้ว่า TQM เป็นปรัชญาในการพัฒนาอย่างไม่มีวันสิ้นสุด แต่สำเร็จได้โดยบุคลากรหรือผ่านบุคลากร”

ปัจจุบันการบริหารองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับกันมากที่สุดคือการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(TQM) แนวคิดนี้มีวิวัฒนาการมาจากการผลิตทางด้านอุตสาหกรรม ที่ว่าการผลิตต้องมีคุณภาพและจำเป็นต้องมีการตรวจสอบผลผลิตนั้น ต่อมาการควบคุมคุณภาพมีการเน้นที่กระบวนการผลิต และการตรวจหาข้อผิดพลาดในการทำงาน เพื่อหาทางแก้ไขในสิ่งที่บกพร่อง แนวคิดต่อมาเปลี่ยนเป็นการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ได้มาตรฐานเป็นที่พอใจ จึงเกิดระบบประกันคุณภาพขึ้น ระบบนี้เน้นการป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดแทนการค้นหาข้อผิดพลาด เพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต สำหรับแนวคิดด้านคุณภาพในปัจจุบันคือการผลิตสินค้าให้ได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า ซึ่งต้องเกิดจากการบริหารที่มีคุณภาพในทุก ๆ ด้าน (สุกัญญา ไชวโกลกุล, 2547 : 59)

#### TQM กับการศึกษา

ภายใต้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งการเมือง สังคม ความเป็นอยู่ วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ อีกทั้งระบบการศึกษาก็ไม่หลีกเลี่ยงไปจากผลกระทบดังกล่าว ดังปรากฏผลออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมก็คือ

1. พ่อแม่ผู้ปกครองล้วนสงสัยว่า ลูกหลานของตนที่ส่งเข้าเรียนหนังสือเพื่อหาความรู้ตามสถาบันการศึกษาทุกระดับ (โดยเฉพาะมหาวิทยาลัย) จะสามารถผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพประกอบด้วยความรู้อย่างแท้จริงขึ้นมาได้หรือไม่
2. นักเรียนและนักศึกษาที่จริงจังเช่นเดียวกันว่าเมื่อจบการศึกษาในระดับ

ต่าง ๆ และออกไปสู่โลกภายนอกแล้ว ตัวเองจะมีคุณภาพและความสามารถเพียงพอ หรือไม่ ต่อการไปสมัครเพื่อหางานทำในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน

3. ผู้ประกอบการทางธุรกิจและอุตสาหกรรม ก็จะถามไถ่อยู่เสมอในฐานะที่เป็น ผู้จ้างงานว่าต้องการได้บัณฑิตที่จบออกมาประกอบด้วยคุณภาพของความรู้ ความรอบรู้ ความเก่ง การขยันสู้งาน รวมถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรมปรากฏอยู่ในระดับสูง

4. สังคมก็คาดหวังอีกเช่นกันว่า เมื่อประชาชนอยู่ในฐานะผู้เสียภาษีได้แก่ รัฐบาลโดยตรงจะมีวิธีการปฏิบัติเช่นใดจึงจะเข้ามามีบทบาท และแสดงส่วนร่วมในการจัดการ ด้านการศึกษาพร้อมทั้งสามารถตรวจสอบความโปร่งใสด้านคุณภาพของบัณฑิตโดยตรง

รายละเอียดที่กล่าวมานี้ทั้งหมดไม่พ้นไปจากคำว่า คุณภาพ (Quality) ระบบของการจัดการแบบมีคุณภาพ (Quality Management System: QMS) หรือ ในด้านการศึกษาที่มีการ เรียกร้องและให้ความสำคัญกันมากในเรื่องของการประกันคุณภาพการศึกษา (Quality assurance) เป็นต้น

จากรายละเอียดหลายประเด็นที่กล่าวมาแล้วในเบื้องต้น ยังมีการกระตุ้นให้มีการ คำนึงผลของการจัดการระบบการศึกษาโดยภาพรวมมากกว่าจะแก้ไขปัญหาที่ปลายเหตุ แต่เพียง ประการเดียว ลักษณะที่พบเห็นได้อย่างเด่นชัดก็คือ มีการกล่าวถึง ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) (สุนทร พูนพิพัฒน์, 2542)

โครงสร้างพื้นฐานและองค์ประกอบที่สำคัญของ TQM สำหรับสถาบันการศึกษา มีรายละเอียดซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

#### 1. การพิจารณา TQM ตามแนวคิดเชิงระบบ (Systematic approach)

เราจะต้องคำนึงว่า ระบบของสถาบันการศึกษา (Educational system) มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ หน่วยนำเข้า (input) หน่วยกระบวนการผลิต (processing units) และผลลัพธ์ (outputs) ซึ่งถ้าพิจารณาในรายละเอียด ที่เพิ่มเติมแล้วองค์ประกอบเหล่านี้ มีรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคการผลิตของอุตสาหกรรมและการ บริการเป็นส่วนใหญ่ เพราะฉะนั้นโครงสร้างหลักของระบบ TQM สำหรับภาคการศึกษาจึงมี หลักการพื้นฐานเช่นเดียวกับภาคอุตสาหกรรม

2. เมื่อพิจารณาจากหน่วยโครงสร้างของกิจกรรมคุณภาพหลัก (basic quality units) ในองค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยการบริหารหน่วยกิจกรรมคุณภาพหลักจากระดับต้น สู่อันดับสูงสุดเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง

ในขณะนี้สถาบันอุดมศึกษาที่เก่าแก่และมีชื่อเสียงที่สุดของประเทศไทยคือ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยทางคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้มีแนวคิดและนโยบาย ที่ชัดเจน ต่อการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย โดยการนำแนวคิด และหลักการจัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยโดยใช้เทคนิคและกระบวนการ TQM มาใช้ (พันธ์ศักดิ์ พลาสารัมย์, 2543) อีกทั้งการจัดทำกลยุทธ์การนำ TQM มาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยว่ากลยุทธ์ การนำ TQM ไปประยุกต์ใช้ จำเป็นต้องนำไปปรับให้เหมาะสมกับสภาพและวัฒนธรรมขององค์กร เพราะปรัชญาหรือแนวคิดของ TQM ไม่ใช่โปรแกรมสำเร็จรูปที่ใช้ได้กับทุก ๆ ปัญหาและทุกองค์กร จึงขอเสนอข้อคิดในการนำ TQM มาใช้ในสถาบันทางการศึกษา ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับ TQM และ วิธีการนำมาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสม

2. การใช้ต้องสอดคล้องและสนองต่อเป้าหมายขององค์กร
3. การนำ TQM มาใช้ต้องตัดสินใจให้แน่นอนแล้วจึงกำหนดขั้นตอน
4. ควรนำมาประยุกต์ใช้เป็นบางส่วน
5. การกำหนดรางวัลต้องไม่ผูกพันกับระบบขั้นหรือซี
6. ควรมีแต่งตั้งผู้นำหรือทีมงานกลางเป็นแกนหลัก เพื่อดำเนินงานTQM ก่อน
7. สร้างระบบกระบวนการใช้ TQM ให้ง่ายที่สุด
8. มีกระบวนการกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
9. ต้องมีความพร้อมในด้านทรัพยากรบุคคล

TQM สามารถนำไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาได้ทุกระยะแต่การนำไปใช้จะต้อง คำนึงถึงหลักการนำไปใช้ต้องพิจารณาอุปสรรคต่าง ๆ มีการเริ่มต้นที่ดี จึงจะเชื่อได้ว่าจะประสบ ผลสำเร็จอย่างแน่นอน (ประเทือง ภูมิภักทราคม, 2539)

อีกทั้งสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์(2539) ได้กล่าวว่า การนำแนวคิด TQM มา ประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษาเป็นวิธีการบริหารงานให้เกิดคุณภาพในทุก ๆ ด้าน ทุกๆกิจกรรม โดยทุกคนมีส่วนร่วมและมีส่วนรับผิดชอบ โดยการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผลจากการบริหารงานที่มีคุณภาพ และจะทำให้การศึกษาของชาติที่มีคุณภาพบรรลุตาม จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาแนวคิดและหลักการ TQM ที่สำคัญ ๆ ที่ผู้บริหารควรจะต้องตระหนัก ได้แก่

1. การมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการในที่นี่หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้ที่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาอื่น ๆ

2. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน

3. การเข้ามามีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อนำความคิดที่หลากหลายมาปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน

นอกจากนี้ผู้บริหารควรตระหนักในเรื่องของ “การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกและทุก ๆ ครั้ง” ซึ่งจะนำสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 3.2.3 มาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ (International Organization for Standardization: ISO)

ภาวะเศรษฐกิจและวงการธุรกิจทั่วโลกมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้แต่ละประเทศรวมทั้งประเทศไทยจำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับทั้งตลาดในประเทศและต่างประเทศ โดยการเข้าสู่มาตรฐานสากลที่นิยมใช้และยอมรับทั่วโลก คือมาตรฐานระบบบริหารคุณภาพ ISO ซึ่งย่อมาจาก International Organization for Standardization ISO เป็นองค์การระหว่างประเทศว่าด้วยเรื่องมาตรฐานทั่วไป ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1947 มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่กรุงเจนีวา ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ปัจจุบันมีสมาชิก 136 ประเทศแต่ละประเทศมีองค์กรมาตรฐานสากลเป็นผู้แทนของประเทศนั้นๆ โดยมีจุดประสงค์ส่งเสริมการออกแบบและการปฏิบัติงานทั่วโลกเพื่อให้มีการปรับปรุงด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ซึ่งจะช่วยให้การซื้อขายและบริการระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญ เพื่อความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพ และควมมีประสิทธิภาพของการทำงานภายในองค์กร มีแนวคิดสำคัญ คือ การจัดวางระบบบริหารงาน เพื่อการประกันคุณภาพซึ่งเป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่างๆ ได้รับการควบคุม และสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านเอกสารที่ระบุขั้นตอน และวิธีการทำงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมีการจัดบันทึกข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในเอกสารหรือไม่ และมีการแก้ไขข้อผิดพลาดรวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันข้อผิดพลาดเดิม ในปัจจุบันมาตรฐาน ISO จึงกลายเป็นเงื่อนไขหรือข้อกำหนดทางการค้าในการติดต่อธุรกิจระหว่างประเทศ รวมทั้งเป็นใบเบิกทางไปสู่การค้าในระดับสากล ซึ่งมีการบังคับใช้ในอุตสาหกรรม 10 หมวด อันได้แก่ วัสดุก่อสร้าง วาล์วเปิดปิดน้ำ ของเล่น เสื้อผ้ากันไฟ รองเท้าอุตสาหกรรม เคมี หมวกกันน็อคอค์ศิกภัย เครื่องชั่งตวงวัด เครื่องจักรทั่วไป เครื่องไฟฟ้าและชิ้นส่วนอะไหล่คอมพิวเตอรื ลิฟต์ สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ) กระทรวง

อุตสาหกรรมในฐานะที่เป็นสถาบันมาตรฐานของรัฐเห็นความจำเป็นของมาตรฐานอุตสาหกรรม จึงประกาศมาตรฐานรับรองคุณภาพทั้งระบบภายใต้ชื่ออนุกรรมการมาตรฐานระบบคุณภาพ มอก.9000 ซึ่งมีเนื้อหาเดียวกับ ISO9000 โดยประกาศใช้อย่างเป็นทางการเมื่อเดือนตุลาคม 2534 โดยสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจบริการเช่น ธนาคาร โรงพยาบาล โรงแรมหรือภัตตาคาร

มาตรฐาน ISO เน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับ ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็น ภาคอุตสาหกรรมการผลิตหรือภาคบริการทั้งรัฐและ เอกชน สามารถนำระบบการบริหารงาน คุณภาพ ไปใช้ได้ และไม่มีขีดจำกัดว่าต้องใช้กับองค์กรขนาดใหญ่ที่การลงทุนสูงและบุคลากร จำนวนมากเท่านั้น แต่ยังสามารถใช้กับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) ซึ่งจะช่วยยกระดับ คุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการให้เทียบเคียงกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงได้

ประโยชน์ที่ได้รับภายในองค์กร 1) มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบยิ่งขึ้น 2) มี คุณภาพสินค้าที่ดีขึ้น 3) ช่วยลดค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม 4) เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานดีขึ้น 5) มีระบบเอกสารที่ดีขึ้น

ประโยชน์ที่ได้รับภายนอกองค์กร 1) ลูกค้าเกิดความมั่นใจในสินค้าและบริการ 2) ก้าวสู่ตลาดต่างประเทศได้ง่าย 3) เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า 4) สร้างความสัมพันธ์อันดี กับลูกค้า 5) เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ดังนั้นในภาวะที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น การปรับตัวเองของหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพยายามยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆของตน ให้มีความเป็นสากลและเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ การนำมาตรฐาน ISO ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ ทั่วโลกยอมรับมาใช้พัฒนาระบบบริหารขององค์กรนับเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยยกระดับการดำเนินการ ขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีคุณภาพสู่ระดับสากลมากขึ้น

ระบบการจัดการคุณภาพ Quality Management System (QMS) มีมาตรฐานคุณภาพต่างๆ ดังนี้ ISO 9000 (Quality Management System Certification) หมายถึงการตรวจ ประเมินเพื่อออกใบรับรองระบบบริหารงานคุณภาพ

ISO 14000 (Environmental Management System Certification) หมายถึง การตรวจประเมินเพื่อออกใบรับรองระบบบริหารงานสิ่งแวดล้อม

ISO 9000 (Quality System Certification for Automobile Industry) หมายถึง การตรวจประเมินเพื่อออกใบรับรองระบบบริหารงานคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์

ISO 46000 (Medical Devices Certification and CE Marking) หมายถึงการ

ตรวจประเมินเพื่อออกไปรับรองระบบบริหารงานคุณภาพสำหรับเครื่องมือแพทย์

ISO 8000 (Social Accountability and Code of Conduct) หมายถึงการตรวจประเมินเพื่อออกไปรับรองระบบบริหารงานด้านสิทธิมนุษยชนของแรงงาน (เนตริพัฒนา ยาวิราช. 2550: 305)

### 3.2.4 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance: Q.A.)

การประกันคุณภาพ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Quality Assurance เรียกรสั้นๆ ว่า Q.A. หมายถึง การมีระบบและกลไกในการควบคุม ตรวจสอบ และประเมินการดำเนินงานในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพตามดัชนีตัวบ่งชี้ที่กำหนด เพื่อเป็นหลักประกันแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสาธารณชนได้มั่นใจว่าสถาบันนั้นๆ สามารถให้ผลผลิตทางการศึกษาที่มีคุณภาพ การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นการสร้างความมั่นใจในเรื่องคุณภาพการศึกษา ให้กับสังคมและผู้รับบริการว่าจะดำเนินกิจการในสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพครบถ้วนทุกด้าน สถานศึกษาที่ทำเรื่องประกันคุณภาพจะเป็นสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพ เพื่อไม่ให้ด้อยกว่าเดิม ทั้งในด้านผลที่จะเกิดกับผู้เรียน การสอนของอาจารย์ การบริหารจัดการของผู้บริหาร และการดำเนินงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวดที่ 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ได้มีสาระสำคัญของ การประกันคุณภาพการศึกษา สรุปได้ดังนี้ มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 48 ให้สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน โดยมีการจัดทำรายงานประเมินตนเอง (Self Assessment Report, SAR) เป็นรายงานประจำปี เสนอต้นสังกัด/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนทุกปี เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและพร้อมรับการประเมินคุณภาพภายนอก มาตรา 49 ให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. รับผิดชอบ และให้สถานศึกษารับการประเมินคุณภาพภายนอก อย่างน้อย 1 ครั้งในทุกๆ 5 ปี มาตรา 50 ให้สถานศึกษาทุกแห่งให้ความร่วมมือกับ สมศ. ในการจัดเตรียมรายงานประเมินตนเอง หลักฐาน และให้ข้อมูลจากการปฏิบัติงาน มาตรา 51 ให้สถานศึกษาปรับปรุง แก้ไข ตามข้อเสนอแนะของ สมศ. (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 2, 2545)

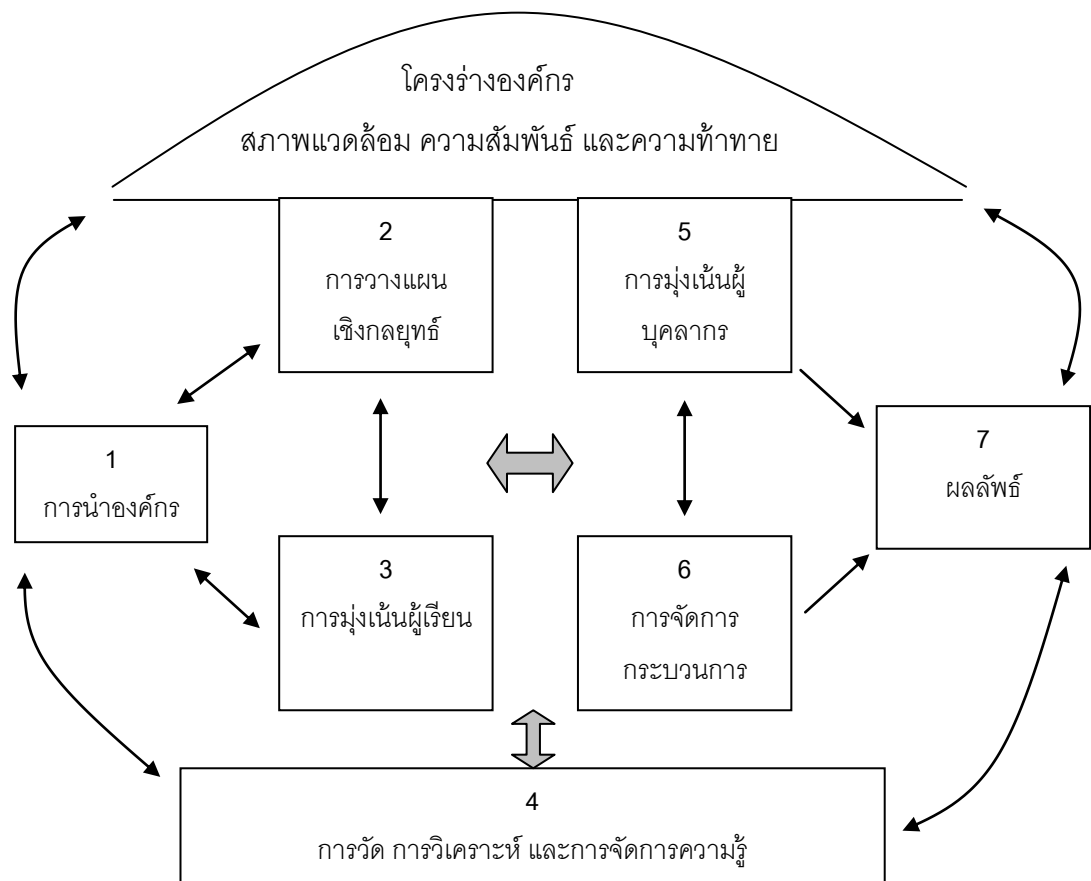
จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมปัจจุบัน เป็นแรงผลักดันให้หน่วยงานและองค์กรต่างๆ หันมาปรับทิศทางและกระบวนการในการดำเนินงานของตน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ซึ่งกลไกหนึ่งที่สำคัญสำหรับสถานศึกษาในเรื่องของงาน

คุณภาพ ก็คือ "การประกันคุณภาพการศึกษา" นั่นเอง เราทุกคนต่างก็ต้องการควมามีคุณภาพ (Quality) ในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้าและบริการแต่ยังรวมไปถึงองค์กร สังคม หรือประเทศ ซึ่งคุณภาพของสิ่งเหล่านี้จะทำให้เรามีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารคุณภาพยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพ และศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศอีกด้วย

### 3.2.5 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

Education Criteria for Performance Excellence. 2009-2010.

กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ



แผนภาพที่ 4 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ  
ที่มา : Education Criteria for Performance Excellence. 2009 - 2010.

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้กรอบจาก MBNQA ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ.1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้นได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มาการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ.2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (Baldrige National Quality Program.2002 and 2004. available from: <http://www.baldrige.nist.gov>) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย

MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาหรือภาคการดูแลสุขภาพล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ สำหรับในภาคการศึกษาจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวดด้วยกันคือ 1) การนำองค์กร 2)การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3)การมุ่งเน้นผู้เรียน 4)การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5)การมุ่งเน้นบุคลากร 6)การจัดการกระบวนการ 7)ผลลัพธ์ (Education Criteria for Performance Excellence. 2009-2010.) ประกอบด้วย

### 1. การนำองค์กร ประกอบด้วย หลักการในการทำงานทิศทางของโรงเรียน

เป้าหมายที่คาดหวังจากการดำเนินการ การให้ความสำคัญแก่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ในโรงเรียนการกำกับดูแลโรงเรียน และความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและชุมชน ประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำโรงเรียน ประกอบด้วย การชี้นำโรงเรียนการกำกับดูแลโรงเรียน

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย การรับผิดชอบต่อส่วนรวม

และชุมชน โรงเรียนต้องบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติการไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และมีการวัดผลประเมินผลในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ แฮริสัน (Harison) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง

ผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพกับประสิทธิผลของวิทยาลัยชุมชน โดยศึกษาจากวิทยาลัยชุมชนในอเมริกาเหนือ 46 แห่งใช้วิธีการศึกษาทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ คือการวิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัย โดยใช้ Multifactor Leadership Questionnaire และแบบสำรวจเกี่ยวกับ Institutional Performance เพื่อทราบถึงประสิทธิผลของวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและประสิทธิผล โดยใช้ Multiple regression ผลสรุปผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะเป็นตัวพยากรณ์ต่อประสิทธิผลของวิทยาลัย ได้ดีกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงสภาพนั้น จะเป็นผู้ที่มีความมั่นใจ สื่อสารแบบเปิด และแสดงวิสัยทัศน์ได้ดีกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์ประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลที่สอดคล้องกับลักษณะของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 5 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ ความสามารถในการประสานงาน ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อสำนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยภาพรวมในระดับดี ได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสม มีค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ถดถอยเป็นบวก

## 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดทำยุทธศาสตร์ โรงเรียนทำอย่างไรใน

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การทำให้ผลการดำเนินการโดยภาพรวมดีขึ้น และทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จ เป็นต้น การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติประกอบด้วย

2.1 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติ

2.2 แผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดหลักโดยย่อ

2.3 ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ตามตัวชี้วัดหลัก ที่ระบุในแผน

การตรวจประเมินว่าสถาบันการศึกษาดำเนินการอย่างไร ในการบริหารจัดการแสวงหาว่านักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไร สร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ค้นหาและกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้มาซึ่งประกอบด้วย

- 2.3.1 นักเรียนใหม่
- 2.3.2 ความพึงพอใจของนักเรียน
- 2.3.3 ความภาคภูมิใจของนักเรียน
- 2.3.4 การขยายตัวของนักเรียน

### 3. การมุ่งเน้นผู้เรียน

3.1 ความรู้เกี่ยวกับนักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้รู้ว่านักเรียนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการอะไร คาดหวังอะไรและชอบอะไร เพื่อให้มั่นใจว่าบริการยังคงเป็นที่ต้องการของนักเรียนและหาช่องทางสำหรับบริการใหม่

3.2 ความสัมพันธ์กับนักเรียนผู้มีส่วนได้เสียและความพึงพอใจ ประกอบด้วย โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย

- 3.2.1 ให้ได้มาซึ่งนักเรียน นักศึกษาใหม่
- 3.2.2 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน
- 3.2.3 รักษานักเรียนนักศึกษาไว้ได้
- 3.2.4 เพิ่มพูนความภาคภูมิใจของนักเรียน
- 3.2.5 พัฒนาโอกาสใหม่ๆในการให้บริการ โรงเรียนเลือก รวบรวม

วิเคราะห์จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และทุกส่วนของโรงเรียนนั้นโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ ปรับให้สอดคล้องและมุ่งไปในทางเดียวกันละปรับปรุงให้ดีขึ้น

### 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียน

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้ประกอบด้วย การอธิบายว่าโรงเรียนดำเนินการอย่างไรเพื่อมั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการของบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งนักเรียนนั้น เป็นการอธิบายว่าโรงเรียนนั้นดำเนินการอย่างไร

### 5. การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ระบบงานเป็นการอธิบายว่าเรื่องต่อไปนี้มีส่วนอย่างไรในการทำให้ทั้งโรงเรียนและบุคลากร ดำเนินการได้ดี ประกอบด้วย

- 5.1.1 การจัดบุคลากรให้ทำงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย
- 5.1.2 การบริหารค่าตอบแทน



5.1.3 นโยบายเกี่ยวกับความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษา

5.1.4 นโยบายอื่นๆที่เกี่ยวกับบุคลากร

5.2 การทำให้บุคลากรได้เรียนรู้และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการให้มีความก้าวหน้า การมีส่วนร่วม และการให้การสนับสนุน

5.2.1 โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

5.2.2 ช่วยส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติได้ดีเด่น

5.2.3 ช่วยสร้างความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากร

5.3 ความสุขและความพึงพอใจของบุคลากรโรงเรียนมีวิธีการอย่างไร

5.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี

5.3.2 บรรยากาศการทำงานที่ดี อันจะส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน

**6. การจัดการกระบวนการ** กระบวนการที่สร้างคุณค่า โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น กระบวนการที่สร้างคุณค่าแก่นักเรียนและทำให้การบริการของโรงเรียนประสบความสำเร็จและเติบโต โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการกระบวนการดังกล่าวอย่างไร กระบวนการสนับสนุนโรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการบริหารจัดการ

## 7. ผลลัพธ์

7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนของผู้เรียน

ผลลัพธ์ด้านการเรียนซึ่งรวมถึงความพึงพอใจของนักเรียนและทัศนคติของนักเรียนที่มีต่อบริการ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่สำคัญๆของการให้บริการตามกลุ่มนักเรียน

7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณ

ผลลัพธ์ด้านการเงินและงบประมาณนำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการด้านการเงินในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านบุคลากรเป็นการสรุปผลของกรปฏิบัติการที่สำคัญๆที่ทำให้

โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแยกตามกลุ่มนักเรียนเป็นประเด็นและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

#### 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ เป็นการสรุปผลการปฏิบัติการที่สำคัญๆที่ทำให้โรงเรียนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแยกตามกลุ่มนักเรียนเป็นประเด็นและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

#### 7.6 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร

7.6.1 ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลการเงินทั้งระบบปัจจุบันและแนวโน้มเป็นอย่างไร

7.6.2 ผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมทั้งโรงเรียนเป็นอย่างไรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียต่อการกำกับดูแล ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างไร

7.6.3 ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

7.6.4 ผลลัพธ์ด้านการเป็นพลเมืองที่ดีโดยการให้การสนับสนุนชุมชนเป้าหมายเป็นอย่างไร

จากเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และสามารถพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ จึงทำให้หน่วยงานทางการศึกษาได้นำมาเป็นกรอบในการพัฒนาระบบบริหารของสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, (2553) ได้นำเสนอแนวทางการประเมินการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาประยุกต์ใช้ โดยกำหนดลักษณะการตั้งคำถามเพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการบริหารจัดการของโรงเรียนต่างๆ ที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการและสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดหลักองค์ประกอบของระบบบริหารจัดการองค์กรคุณภาพ 7 หมวดคือ 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus) 6) การจัดการกระบวนการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์ (Performance Results) ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, (2552) ได้ยึดกรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 7 หมวดและจัดระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและ

ผลลัพธ์ที่องค์การบรรลุ การนำองค์การ(หมวด 1 ) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2 ) และการมุ่งเน้นลูกค้า(หมวด 3 ) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์การ หมวดต่างๆเหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่าการนำองค์การต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์การ และแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต ส่วนการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5 ) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6 ) และผลลัพธ์ (หมวด 7 ) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญมีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์การ

การปฏิบัติการจะมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์การ โดยรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์การ ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม(สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2552)

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จึงถือเป็นเกณฑ์คุณภาพที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป โดยหน่วยงานต่างๆนำมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพองค์การให้บรรลุตามจุดประสงค์

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### งานวิจัยในประเทศ

กรมพลศึกษา (2539) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานในโรงเรียนกีฬา ฉบับที่ 1 โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงระบบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและติดตามผลการดำเนินงานการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา สังกัดกรมพลศึกษาทั้ง 2 แบบ คือ แบบเต็มรูปแบบที่โรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี และรูปแบบประหยัดที่โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น โรงเรียนกีฬาจังหวัดอุบลราชธานี โรงเรียนกีฬาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า

1. การประเมินสถานะแวดล้อม คือ ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการดำเนินโครงการจัดตั้งโรงเรียนกีฬาทั้ง 2 รูปแบบ สนองตอบแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7

2. การประเมินปัจจัยนำเข้าเบื้องต้น ซึ่งวิเคราะห์จากศักยภาพของโรงเรียน บุคลากรและตัวนักเรียนผลการวิเคราะห์พบว่า 1) กระบวนการสอบคัดเลือกเข้าเรียนในโรงเรียนกีฬาใช้วิธีการเดียวกัน โดยมีนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือสนใจสมัครเข้าเรียนมากที่สุด ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้รองลงมาตามลำดับ สัดส่วนนักเรียนที่สอบได้กับจำนวนผู้สมัครสูงสุด 1 ต่อ 16

และ 1 ต่อ 25 และต่ำสุด 1 ต่อ 7 และ 1 ต่อ 9 ในปีการศึกษา 2538 และ 2539 ตามลำดับ 2) ในบุคลากรจำนวนผู้ฝึกสอนกีฬาและผู้ฝึกสอนต่างประเทศไม่แตกต่างกันและยังต้องเพิ่มอีกทุกชนิดกีฬา ผู้สอนวิชาสามัญแบบเต็มรูปจะต้องมีอย่างน้อย 25 คน ต่อจำนวนนักเรียน 300 คน โดยที่โรงเรียน กีฬาแบบประหยัด ไม่ต้องใช้อัตรากำลังผู้สอนวิชาสามัญเลย 3) ในด้านอาคารสถานที่ปรากฏว่า โรงเรียนกีฬาทุกแห่งต้องการอาคารต่างๆ คล้ายกัน แต่โรงเรียนกีฬาแบบประหยัดไม่จำเป็นต้องมี อาคารเรียน เพราะไม่ต้องสอนวิชาสามัญ 4) งบประมาณที่ได้รับ โรงเรียนกีฬาแบบประหยัดจะได้รับส่วนงบประมาณใกล้เคียงกันและได้รับงบประมาณน้อยกว่าโรงเรียนกีฬาแบบเต็มรูป

3. การประเมินด้านกระบวนการโดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหาร ผู้ช่วยบริหาร หัวหน้าระดับชั้น หัวหน้าภาคและผู้สอน ทั้งของโรงเรียนและโรงเรียนโครงการร่วมปรากฏว่า 1) ในวิชาการมีปัญหาน้อย ไม่ว่าจะ เป็นด้านการจัดตารางเรียน กระบวนการจัดการเรียนการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ในโรงเรียนโครงการร่วม 2) ในด้านการปกครองและสวัสดิการก็มี ปัญหาน้อยมาก ไม่ว่าจะ เป็นด้านการปรับตัวของนักเรียน เจตคติของอาจารย์ที่มีต่อนักเรียนโรงเรียน กีฬาเจตคติของนักเรียนโครงการร่วมที่มีต่อนักเรียนโรงเรียนกีฬาตลอดจนการรับประทานอาหาร กลางวัน 3) ส่วนในด้านกิจกรรมนักเรียนและการบริการชุมชน พบว่ามีปัญหาน้อยมากเช่นกัน ไม่ว่าจะ เป็นด้านการเข้าร่วมกิจกรรมกับโรงเรียนโครงการร่วมของนักเรียน ยกเว้นปัญหาบางเรื่องของการ ยอมรับนักเรียนโรงเรียนกีฬา

4. การประเมินผลผลิตพบว่า 1) ในด้านสมรรถภาพทางกายทั่วไปและระบบไหลเวียนโลหิตของนักเรียนอยู่ในระดับดีมากและระดับดีเป็นส่วนมาก 2) ด้านทักษะการกีฬาพบว่านักเรียน โรงเรียนกีฬาแบบประหยัดจะอยู่ในระดับดีและปานกลาง เพราะเปิดสอนยังไม่ครบ 1 ปีการศึกษา 3) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาสามัญของนักเรียนกีฬาทั้งสองแบบ จะมีผลการเรียนอยู่ในระดับดี และปานกลางเป็นส่วนมาก 4) ด้านผลสัมฤทธิ์ในการเข้าร่วมการแข่งขันกีฬานั้นโรงเรียนกีฬาแบบ เต็มรูป สามารถผลิตนักกีฬาระดับชาติและระดับนานาชาติได้จำนวนหนึ่ง ส่วนโรงเรียนกีฬาแบบ ประหยัด มีนักเรียนได้เป็นตัวแทนการเข้าร่วม การแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งชาติ และกีฬาแห่งชาติ ในเขตการศึกษาที่โรงเรียนตั้งอยู่

กรมพลศึกษา (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิจัยอย่างมีส่วนร่วมกับการพัฒนาโรงเรียน กีฬา สังกัดกรมพลศึกษา โดยการศึกษาวิจัยดำเนินการร่วมกับโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา 6 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี โรงเรียนกีฬาจังหวัดนครสวรรค์ โรงเรียนกีฬาจังหวัด อุบลราชธานี โรงเรียนกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ โรงเรียนกีฬาจังหวัดขอนแก่น และโรงเรียนกีฬาจังหวัด

นครศรีธรรมราช ทั้งนี้ ใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนาเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) ผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนกีฬาทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก และตัวนักเรียน สรุปความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนกีฬา จากการวิจัยนี้คือโรงเรียนกีฬาที่ได้มาตรฐานนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เป็นนักบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้าน มีงบประมาณเพียงพอที่จะจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สวัสดิการสำหรับบุคลากรและโภชนาการที่มีคุณภาพ ถูกหลักอนามัย สำหรับนักเรียนมีหลักสูตรเฉพาะได้มาตรฐานที่จะสร้างให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ และการกีฬา

ชวาล แสงปัญญา (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการจัดและดำเนินงานของโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิดของอองรี ฟาโยล (Henry Fayol, 1949) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์กร 3) การประสานงาน 4) การควบคุมและการบังคับบัญชา พบว่าการจัดและดำเนินงานของโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับดี การจัดและดำเนินงานในทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับดีเช่นเดียวกัน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการวางแผน ด้านการประสานงาน ด้านการควบคุมและบังคับบัญชา ด้านการจัดองค์กร

ฐปนพรพรช ฤกษ์เปลี่ยน (2548) ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬาตามแนวปฏิรูปการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านงบประมาณ มีประสิทธิภาพอยู่ในลำดับสูงสุด ส่วนด้านวิชาการ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคคล มีประสิทธิภาพรองลงมาตามลำดับ 2) กลุ่มผู้บริหารกับกลุ่มครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬา ตามแนวปฏิรูปการศึกษาแตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนวิชาสามัญกับครูผู้ฝึกสอนกีฬา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬาตามแนวปฏิรูปการศึกษาไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนใหญ่ ได้เสนอปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬาตามแนวปฏิรูปการศึกษา โดยโรงเรียนควรประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณและด้าน การบริหารงานบุคคล มีสื่อ วัสดุอุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งแหล่งการเรียนรู้เพียงพอ มีการจัดอบรมสัมมนาครูผู้สอนและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัยในชั้นเรียนและงานที่ปฏิบัติ พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี โดยเน้นให้มีการ

วางแผนอย่างมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ การมอบหมายงาน การระดมทรัพยากรทางการศึกษา การประชาสัมพันธ์ และการจัดให้มี การอบรมสัมมนาผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ

ดาวระดา ธรรม (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยของรัฐ 2) พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยของรัฐ 3) ตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพการบริหารงานวิชาการของบัณฑิตวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวน 11 ด้าน และระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ปัจจัยนำเข้า 5 ปัจจัย ปัจจัยกระบวนการ 5 ปัจจัย และปัจจัยผลลัพธ์ 1 ปัจจัย 2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อใช้ในการอธิบายขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ และเป็นองค์ประกอบภายในของระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีจำนวน 55 ตัวบ่งชี้ 3) ผลการตรวจสอบระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านระบบคุณภาพและผู้บริหารระดับสูง ของบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ และการนำระบบไปทดลองใช้พบว่า ระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเหมาะสม และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในบัณฑิตวิทยาลัยทั่วไป

ทรงพล เจริญคำ (2552) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อทราบปัจจัยความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อทราบสภาพความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 3) เพื่อทราบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 4) เพื่อทราบผลการตรวจสอบรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน และ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ การบริหารงานของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ

วิศิษฐ์ สายพรหม (2542) ทำวิจัยเรื่องการศึกษาความเป็นไปได้ในการนำมาตราฐานคุณภาพ (ISO 9000) มาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่ามีปัจจัยของความสำคัญดังนี้ 1) ด้านทรัพยากรบุคคล 2) ขนาดของโรงเรียน 3) ภาระงานของบุคลากร 4) พื้นฐานความรู้ด้านคุณภาพและ 5) ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร

ทิสนา แชมมณีและคณะ(2547) ได้เสนอผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบ/ปัจจัยสำคัญๆ 3 ประการใหญ่ๆได้แก่ องค์ประกอบด้านตัวบุคคล ซึ่งมีที่สำคัญคือ 1) องค์ประกอบด้านผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกโรงเรียนมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเด่นๆคล้ายกัน คือ เป็นผู้ที่มีความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความจริงจังตั้งใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ 2) องค์ประกอบด้านครู คุณสมบัติของครู การพัฒนาตนเองด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้อ มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการวิจัยและพัฒนา 3) องค์ประกอบด้านนักเรียน ซึ่งพบว่านักเรียนมีความใฝ่รู้เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่จะเป็นไปมาก/น้อย เร็ว/ช้า ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู 4) องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่สามารถดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับความช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังมีโอกาสได้เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้ซึ่งประสบความสำเร็จได้แก่ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การมีแนวหลักเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเรียงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมฤดีศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ยึดกรอบแนวคิดของกรมวิชาการมาใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เน้นในเรื่องแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน

ของสถานศึกษา และเน้นในเรื่องของกระบวนการบริหารคุณภาพที่เรียกว่า PDCA ซึ่งงานวิจัยที่กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางของความเป็นเลิศ จากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาตามกรอบแนวคิดของกรมวิชาการอยู่ในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ แสดงว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำมีความตื่นตัวมากในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และมีการนำกระบวนการ PDCA มาใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาของ วารุณี พุ่มแสง (2538) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษามีปรัชญาและนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณา ส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดแผนงานของสถานศึกษา หมวดวิชา กำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี 4) ด้านวิชาการ ครูใหม่และคณะครูจะกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการ ประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5) จัดตั้งสภานักเรียน จัดกิจกรรม ส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อนและโครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6) สถานศึกษามีปัญหา คือการวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา เห็นได้ว่างานของวารุณี พุ่มแสง (2538) เน้นเฉพาะในด้านบริหารงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมระบบการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ในงานนี้ความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษาจะเน้นวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย และจากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษามีปัญหาในด้านกรวางแผนด้านงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา แสดงว่า องค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อการแสดงความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) วิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด/หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆเป็นกรอบแนวคิด



และใช้วิธีการ Benchmarking โดยศึกษาถึงคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชน ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติในแต่ละ องค์ประกอบย่อย โดยองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของ สถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบคือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้น นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้น ทรัพยากร 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการ สารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนว ปฏิบัติรวมทั้งหมด 209 ข้อ

งานวิจัยของ ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ยึดกรอบแนวคิดของ เกณฑ์รางวัลคุณภาพ การดำเนินการที่เป็นเลิศ ของมอคอม บัลดริจ กรอบนี้เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆหลายประเทศทั่วโลกนำไป ประยุกต์ใช้

### งานวิจัยต่างประเทศ

ในส่วนของงานวิจัยต่างประเทศนั้น มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและตัวบ่งชี้การบริหาร คุณภาพสำหรับสถานศึกษาอยู่บ้าง และมีรายละเอียดบางประเด็นที่เน้นเฉพาะ เช่นการจัดการใน ภาพรวมขององค์กร และวินัยของนักเรียนสำหรับสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพ เป็นต้น โดยสามารถ สรุปประเด็นที่น่าสนใจและตัวอย่างงานวิจัย ดังนี้

Winn and Cameron, (1998) ทำวิจัยเรื่อง Organization Quality: An Examination of the Malcom Baldrige national Quality Frame work วัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบ ความเหมาะสมในการบริหารงานตามแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ที่สามารถ นำมาใช้ประโยชน์ภายในสถาบันอุดมศึกษา จากผลการทดลองพบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ ภายในสถาบันอุดมศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ควรพิจารณารายละเอียดใน 2 ส่วนคือ 1) การ คัดค้านและการไม่ยอมรับในตัวผู้นำองค์กรหรือหน่วยงาน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ ในการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร และอาจมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพ 2) การพิจารณาถึงรายละเอียดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆตามรูปแบบของรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ(MBNQA) ที่กำหนดขึ้นไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถใช้เป็นแนวทางให้ มหาวิทยาลัยมุ่งสู่คุณภาพได้

Laetz (1993) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “Total Quality Management Implementation: The Effect of Forces for Change on Organization Development Change Tactics” มีวัตถุประสงค์เพื่อการนำกระบวนการคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร (OD) โดยวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการใช้ โครงการคุณภาพใน 6 มิติ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค 2) พลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) กิจกรรม TQM 4) การทำนายนการเปลี่ยนแปลง 5) การประเมินความสำเร็จ และ 6) กลยุทธ์การนำ TQM ไปใช้ ผลการวิจัยพบว่าการนำโครงการ TQM ไปใช้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้บริษัทต่างๆพัฒนาองค์กรโดยการใช้องค์ความรู้เกี่ยวกับคุณภาพ

Smrekar, Claire และคณะ (Journal of education & psychological consultation.2002, Vol.13 Issue 4,285-304) วิจัยเรื่อง “March toward excellence: School success and minority student achievement in department of defense schools. A report to the National Education Goal Panel. Lessons from the state's” เป็นการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อย (กลุ่มละตินอเมริกันและแอฟริกัน) โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของสถานศึกษาใน department of defense schools และอำนาจขอบเขตในการกำหนดนโยบาย เช่น ธรรมชาติและคุณภาพในการสอนของสถานศึกษา department of defense ทั้งในและต่างประเทศ เจ็อนไซทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนและครอบครัว ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการเยี่ยมสถานศึกษามัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศเยอรมัน และประเทศญี่ปุ่น ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ของ department of defense ได้รับคะแนนเกือบสูงสุดของรัฐในการอ่านและเขียนในการแข่งขัน National assessment of education progress ในปี ค.ศ.1998 นักเรียนผิวขาวและกลุ่มอื่น ๆ ได้รับคะแนนดีกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในรัฐอื่นๆ และความแตกต่างระหว่างสี่ผิวและเชื้อชาติมีน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ บริบททางทหารของ department of defense มีส่วนช่วยสนับสนุนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ ความคาดหวังที่สูง คุณภาพของผู้สอน โปรแกรมก่อนและหลังเรียน ขนาดของสถานศึกษา และพันธะผูกพันจากทางทหาร

Winn and Cameron (1998) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ A Study of Appropriate Model for University Management using Malclom Baldrige National Quality Award (MBNQA)” โดย

มีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการศึกษาถึงรูปแบบความเหมาะสมในการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของรางวัลคุณภาพ (MBNQA) ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในสถาบันอุดมศึกษา จากผลทดลองรูปแบบ (MBNQA) ดังกล่าวพบว่า ถ้าต้องการนำไปประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษารวมถึงก่อให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น ควรพิจารณาถึงรายละเอียดที่สำคัญ 2 ส่วน ร่วมด้วยเสมอคือ 1) การคัดค้านและการมายอมรับในตัวผู้นำองค์กร/หน่วยงาน อาจเป็นผลกระทบโดยตรงต่อผลลัพธ์ในเรื่องการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีคุณภาพขององค์กร และมีอิทธิพลต่อความล้มเหลวในการจัดตั้งระบบคุณภาพหรือกระบวนการทำงานทั้งหลาย ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และ 2) การพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆตามรูปแบบของรางวัลคุณภาพ (MBNQA) ที่ถูกกำหนดมาเช่นนี้ ไม่ได้มีส่วนช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานบางด้านเท่าที่ควร แต่โครงสร้างของกรอบแนวคิดของระบบคุณภาพดังกล่าว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางเพื่อกำหนดให้มหาวิทยาลัยนำไปดำเนินการหรือมุ่งสู่คุณภาพที่ดีในอนาคตได้

Ka-ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and marketization of education in Singapore : A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเอง และเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model : SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกันคือ กลุ่มสนับสนุน และกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความมั่นใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไร ในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษาโดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะนอกจากนี้ที่ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้ง

ภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่าง ๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคม ส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของนักเรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

OFSTED ([http://tameside.gov.uk/school\\_grid/selfassess/framework.htm](http://tameside.gov.uk/school_grid/selfassess/framework.htm)) ได้เสนอรูปแบบสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ เพื่อให้สถานศึกษาที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพนำไปเป็นแบบอย่าง โดยรูปแบบการแสดงความเป็นเลิศนี้ได้รับการปรับปรุงและถูกนำมาใช้โดยกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ นโยบายและ กลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากร การปรับปรุง กระบวนการ ความคิดเห็นของสถานศึกษา ความคิดเห็นของพนักงาน และความคิดเห็นของชุมชน และผลลัพธ์ การปฏิบัติงานที่สำคัญ

งานวิจัยต่างๆที่ยกตัวอย่างไว้ข้างต้น เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารสถานศึกษา ให้มีคุณภาพ การบริหารคุณภาพ และระบบการบริหารโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพและเกิดการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการศึกษานั้นควรคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลักการตั้งความคาดหวังสำหรับนักเรียน ผู้ที่เกี่ยวข้อง และการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของเป้าหมายหลักของสถานศึกษาอีกทั้งการใช้หลักการบริหารคุณภาพเพื่อให้สถานศึกษาสำเร็จตามจุดประสงค์ที่วางไว้

## สรุป

โรงเรียนกีฬาเป็นสถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีความพิเศษทางด้านกีฬา โดยนักเรียนที่ผ่านการคัดเลือกทุกคนจะได้รับทุนสนับสนุนจากรัฐ ในการจัดการศึกษาตลอดหลักสูตร ในด้านอุปกรณ์การศึกษา ความเป็นอยู่และอุปกรณ์การฝึกกีฬา จากบริบทการจัดการศึกษาและงบประมาณในการดำเนินการเพื่อให้โรงเรียนกีฬามั่นคงตามวัตถุประสงค์นั้น จึงทำ

ให้โรงเรียนกีฬา บริหารงานที่ยึดแนวทางตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและหรือมาตรฐานของ สมศ. ที่ถือได้ว่าเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นพื้นฐาน ที่สถานศึกษาแต่ละแห่งต้องมี อาจไม่เพียงพอต่อ สภาพปัญหาที่โรงเรียนกีฬาเป็นอยู่ ประกอบกับการใช้งบประมาณที่สูงในการจัดการศึกษาให้กับ นักเรียนแต่ละคน อีกทั้งความคาดหวังของสังคมในความสำเร็จทางด้านกีฬาของชาติ ในการ แข่งขันระดับนานาชาติ ดังนั้นโรงเรียนกีฬาจึงควรหาแนวทางหรือระบบการบริหารที่ทำให้โรงเรียน กีฬามีความโดดเด่น มีมาตรฐานสูงและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการบริหารคุณภาพ ต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย (Descriptive Research) มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา 2) ศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา 3) พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากร และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเข้าไปศึกษาภาคสนามในกรณีของ ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีพ.ศ.2550 ได้รับคะแนนสรุปรวม ไม่น้อยกว่าดีในทุกตัวบ่งชี้ (Best Practices) และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา จำนวน 11 แห่ง

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีดังนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกีฬา ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของประชากรที่ศึกษา ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจุบันปฏิบัติงานในตำแหน่ง และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬา เป็นแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารโรงเรียนกีฬา ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีข้อความให้ตอบโดยระบุข้อมูลคือ ระดับของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

2. แบบสัมภาษณ์การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา
3. แบบประเมินความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ ตามขั้นตอนดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพการศึกษา การบริหารงานโรงเรียนกีฬา และองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัด ในแต่ละปัจจัยและเขียนข้อคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและพัฒนา ให้อาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมพิจารณาก่อน หลังจากนั้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ทำการตรวจสอบความเหมาะสม ความครอบคลุมเกี่ยวกับเรื่องและผู้วิจัยศึกษา ตลอดจนความชัดเจนของภาษา จากนั้น ผู้วิจัยนำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ เพื่อจะได้ข้อความที่เป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และนำผลที่ได้มาวิเคราะห์โดยการคำนวณหาค่า ความเที่ยงของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค แล้วนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับที่พร้อมจะนำไปใช้จริง

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถาม สำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนกีฬา ที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังนี้

1. การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ใช้เทคนิค IOC (Index of item

Objective Congruence) หรือค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ ทำการคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปซึ่งค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ แบบสอบถามที่ใช้ในครั้งนี้มีค่า IOC อยู่ที่ 0.95 และตรวจสอบการใช้ ถ้อยคำภาษาที่มีความเหมาะสมและสื่อความหมายที่ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะสอบถาม

2. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยนำไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยคัดจากโรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาล้ำกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) แล้วนำผลมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อจัดเป็นแบบสอบถามฉบับจริง ที่พร้อมจะนำไปใช้จริง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

### การวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยในขั้นตอนนี้ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากร มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากคณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬา เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยจัดส่งทางไปรษณีย์จำนวน 363 ฉบับ ไปยังโรงเรียนกีฬาจำนวน 11 โรงเรียน แนบซองพร้อมแนบกับแบบสอบถาม เพื่อให้ทางโรงเรียนกีฬาส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ติดตามทางโทรศัพท์ เพื่อขอความอนุเคราะห์กับทางโรงเรียนได้เก็บข้อมูล และรวบรวมชุดแบบสอบถามในการส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย ภายใน 2 สัปดาห์

2. ผู้วิจัยดำเนินการติดตามแบบสอบถามจำนวน 363 ฉบับ โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 349 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.14 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ได้คำตอบของคำถามในการวิจัยในทุกคำตอบ โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

3.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬา

3.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น และวิเคราะห์เนื้อหา ตามรายชื่อของแบบสอบถาม



### การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ(Qualitative Research) โดยเข้าไปศึกษาภาคสนามในกรณีของ ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีพ.ศ.2550 ได้รับคะแนนสรุปรวม ไม่น้อยกว่าดีในทุกตัวบ่งชี้ (Best Practices) และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีพ.ศ.2550 ได้รับคะแนนสรุปรวม ไม่น้อยกว่าดีในทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 3 โรงเรียน
2. ผู้วิจัยได้โทรศัพท์ติดต่อประสานขอความร่วมมือกับทางโรงเรียนกรณีศึกษา และขออนุญาตผู้อำนวยการ เพื่อขอนัดวันเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ผู้อำนวยการ
3. การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### ขั้นตอนการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

โดยในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยและรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการแหล่งข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ วิธีการเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ในขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา กำหนดประเด็นในการศึกษาดังนี้

#### 1.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนกีฬาสังกัดสถาบันการพลศึกษา โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการ

ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแต่ละฝ่าย รวมทั้งสิ้น 363 คน

## 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามการบริหารงานโรงเรียนกีฬาในปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ กำหนดประเด็นตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

## 1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.3.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ค่าความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage) ส่วนระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ปลายเปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า PNI modified และวิเคราะห์เนื้อหา โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ช่วงความหมายดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากที่สุดหรือผลที่เกิดขึ้นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากหรือผลที่เกิดขึ้นมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงปานกลางหรือผลที่เกิดขึ้นปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยหรือผลที่เกิดขึ้นน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ตรงกับสภาพที่เป็นจริงน้อยที่สุดหรือผลที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด

1.3.2 การประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธี Priority Needs Index (PNI) (สุวิมล, 2550) โดยค่า PNI modified ควรมีค่าตั้งแต่ 0.20 จึงถือว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

1.3.3 คำตอบแบบปลายเปิดใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปสาระสำคัญ

## ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ศึกษาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่มีการปฏิบัติที่ดี

## 2.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีพ.ศ.2550 ได้รับคะแนนสรุปรวมไม่น้อยกว่าดีในทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 3 แห่ง

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

## 2.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นหรือรายการตอบ

## ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มี 3 กิจกรรมดังนี้

กิจกรรม ที่ 1 เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาออกแบบร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 2 ท่าน

กิจกรรมที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของระบบคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 30 ท่าน

กิจกรรมที่ 3 พิจารณาถึงความเหมาะสมของร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 ท่าน ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus group)

## 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย / ผู้บริหารการศึกษา / นักวิชาการผู้บริหารโรงเรียนกีฬา/ผู้เกี่ยวข้องด้านกีฬา จำนวน 30 ท่าน และจำนวน 13 ท่าน ร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2.1 แบบประเมินความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

3.2.2 ร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

## 3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นความเหมาะสมของระบบบริหาร

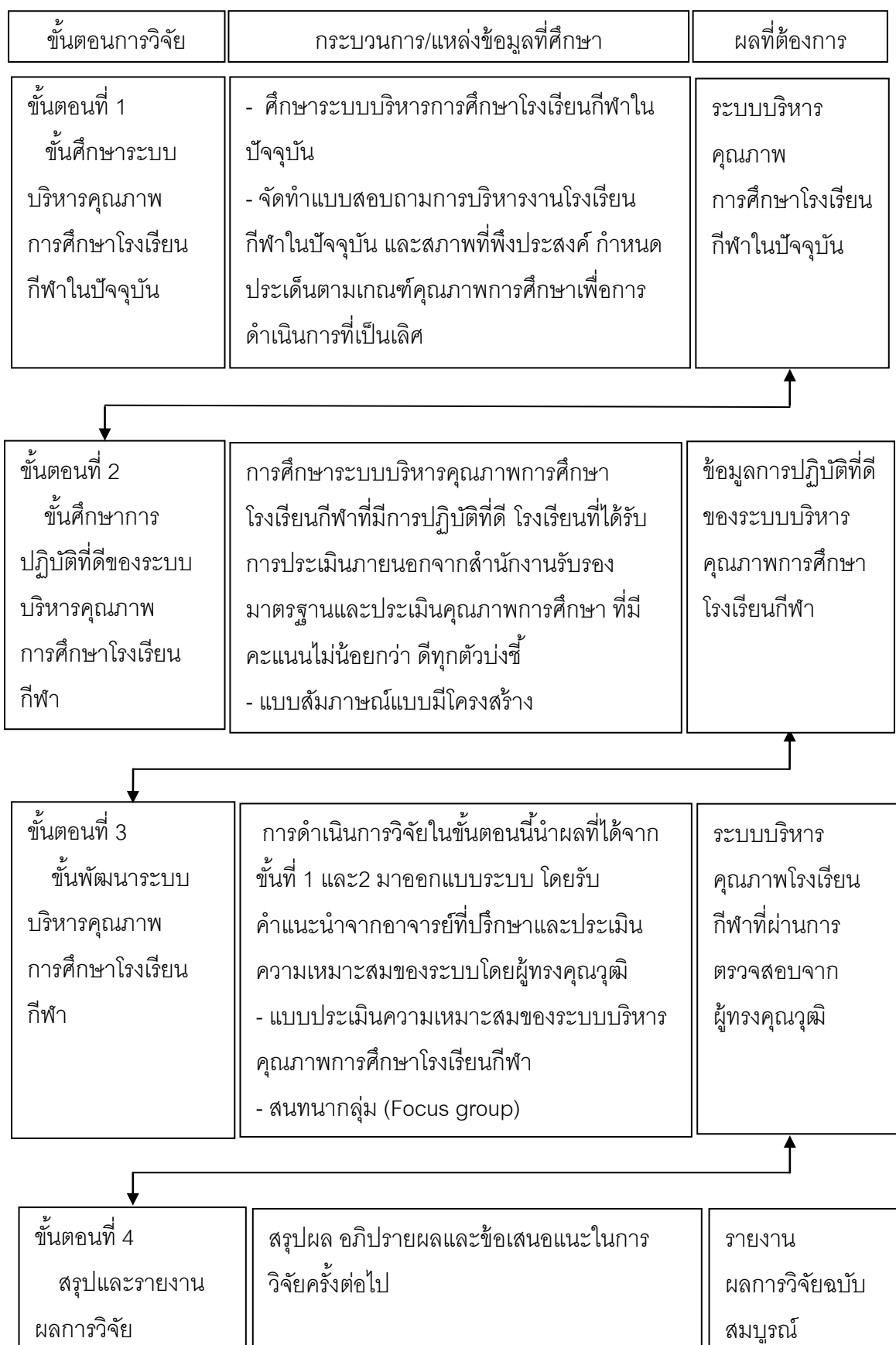
คุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยกำหนดการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่คำนวณได้เป็น 5 ช่วงความหมายดังนี้

มากที่สุด	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง ระบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง ระบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง ระบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง
	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง ระบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง ระบบมีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3.2 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) วิเคราะห์เนื้อหา ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ / ข้อคิดเห็น

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปผลจัดทำเป็นนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่สมบูรณ์ แล้วจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

แผนภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิจัย กระบวนการ/แหล่งข้อมูลที่ศึกษาและผลที่ต้องการ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา และพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

**ตอนที่ 1** ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

1. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

**ตอนที่ 2** ศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

**ตอนที่ 3** พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ดังมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

1.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดพื้นฐาน ของผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนกีฬาจำนวน 11 โรงเรียน เป็นประชากร จำนวน 363 คน ซึ่งได้ข้อมูลตอบกลับ จำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 96.14 มีรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	170	48.7
หญิง	179	51.3
รวม	349	100
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	117	33.5
31 – 40 ปี	143	41.0
41 – 50 ปี	55	15.8
มากกว่า 50 ปี	34	9.7
รวม	349	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	4.0
ปริญญาตรี	244	69.9
ปริญญาโท	90	25.8
ปริญญาเอก	1	0.3
รวม	349	100
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	11	3.2
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	33	9.5
ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน	305	87.3
รวม	349	100

ตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

รายการ	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬา		
ต่ำกว่า 5 ปี	68	19.5
6 - 10 ปี	141	40.4
11 - 15 ปี	79	22.6
มากกว่า 15 ปี	61	17.5
<b>รวม</b>	<b>349</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 349 คน ส่วนใหญ่เป็นหญิง ร้อยละ 51.3 อายุผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี ร้อยละ 41.0 รองลงมาต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 33.5 และ 41 - 50 ปี ร้อยละ 15.8 ตามลำดับ ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 69.9 รองลงมาปริญญาโท ร้อยละ 25.8 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 4.0 ตามลำดับ ตำแหน่งปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน ร้อยละ 87.3 รองลงมาเป็นผู้อำนวยการ ร้อยละ 9.5 และผู้อำนวยการ ร้อยละ 3.2 ตามลำดับ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬาส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 40.4 รองลงมา ระหว่าง 11 - 15 ปี และต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 19.5 ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาในปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และค่าPNI ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาในปัจจุบัน รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมรายด้าน

องค์ประกอบ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
ด้านการนำองค์กร	3.09	0.43	ปาน กลาง	4.69	0.35	มาก ที่สุด	0.52	1
ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.57	0.46	มาก	4.60	0.49	มาก ที่สุด	0.29	4
ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	3.25	0.46	ปาน กลาง	4.60	0.49	มาก ที่สุด	0.31	3
ด้านการวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้	3.46	0.52	ปาน กลาง	4.53	0.55	มาก ที่สุด	0.31	3
ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	3.47	0.54	ปาน กลาง	4.58	0.52	มาก ที่สุด	0.32	2
ด้านการจัดการกระบวนการ	3.54	0.49	มาก	4.55	0.56	มาก ที่สุด	0.28	5
ด้านผลลัพธ์	3.53	0.49	มาก	4.53	0.50	มาก ที่สุด	0.27	6
รวมเฉลี่ย	3.42	0.48	ปาน กลาง	4.58	0.49	มาก ที่สุด	0.33	-

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาพรวมรายด้าน สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.42$   $SD=0.48$ ) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$   $S.D. = 0.33$ ) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านการนำองค์กร มีค่า PNI 0.52 สูงระดับ 1 รองลงมาคือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มีค่า PNI 0.32 สูงระดับ 2 และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนกับด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีค่า PNI 0.31 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 3 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนำองค์กร

การนำองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
1. ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลดำเนินการ ที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่าง ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย และ เหมาะสมกับบริบท	2.29	0.97	น้อย	4.46	0.55	มาก	0.95	1
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมี พฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรม	2.51	1.02	ปาน กลาง	4.74	0.50	มาก ที่สุด	0.89	2
3. ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิด การปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อการ บรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์	2.97	0.96	ปาน กลาง	4.73	0.46	มาก ที่สุด	0.59	7
4. ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่ บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่ง ประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	2.79	1.00	ปาน กลาง	4.71	0.46	มาก ที่สุด	0.69	3
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษามี การพัฒนา	2.78	1.09	ปาน กลาง	4.65	0.53	มาก ที่สุด	0.67	4
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความ คล่องตัวในการทำงาน และมีการ ปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.22	0.83	ปาน กลาง	4.71	0.51	มาก ที่สุด	0.46	9
7. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับสถานศึกษา	3.03	0.94	ปาน กลาง	4.68	0.47	มาก ที่สุด	0.55	8

ตารางที่ 3 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนำองค์กร (ต่อ)

ด้านการนำองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบ สองทิศทาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากร ต่อสถานศึกษา	2.87	0.90	ปาน กลาง	4.70	0.46	มาก ที่สุด	0.64	5
9. ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมี คุณภาพ	2.96	0.96	ปาน กลาง	4.74	0.47	มาก ที่สุด	0.60	6
10. ผู้บริหารกำหนดผลการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่ากับผู้เรียน ให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของ สถานศึกษา	3.29	0.76	ปาน กลาง	4.70	0.47	มาก ที่สุด	0.43	12
11. ผู้บริหารทบทวนผลการ ดำเนินการของแผน/โครงการ/กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงาน มาเทียบกับเป้าหมายของตัวชี้วัด ใน แผนกลยุทธ์	3.35	0.72	ปาน กลาง	4.70	0.46	มาก ที่สุด	0.40	16
12. ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางใน การปฏิบัติงาน การปกป้อง ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.38	0.68	ปาน กลาง	4.62	0.50	มาก ที่สุด	0.37	19
13. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วย หลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษา	3.31	0.74	ปาน กลาง	4.70	0.48	มาก ที่สุด	0.42	14
14. ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดย มุ่งเน้นสิทธิประโยชน์ของผู้เรียน	3.40	0.79	ปาน กลาง	4.70	0.46	มาก ที่สุด	0.38	18
15. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีโดยยึดหลักการตามจรรยาบรรณ วิชาชีพ	3.28	0.82	ปาน กลาง	4.75	0.47	มาก ที่สุด	0.45	11

ตารางที่ 3 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการนำองค์กร (ต่อ)

ด้านการนำองค์กร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
16. สถานศึกษามีการประเมินผล การดำเนินงานของผู้บริหาร โดย กำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ที่ ชัดเจน	3.26	0.80	ปาน กลาง	4.73	0.4 6	มาก ที่สุด	0.45	10
17. สถานศึกษามีการนำผลการ ประเมินการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร ไปปรับปรุงระบบการนำ องค์กร	3.34	0.76	ปาน กลาง	4.66	0.5 4	มาก ที่สุด	0.40	17
18. สถานศึกษามีการส่งเสริมและ กำกับดูแลบุคลากร ปฏิบัติให้ ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หลักจรรยาบรรณ และจรรยาบรรณ	3.30	0.79	ปาน กลาง	4.69	0.4 9	มาก ที่สุด	0.42	13
19. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ชุมชน และวางแผนการจัด กิจกรรมที่จะสนับสนุนให้ชุมชนมี ความสุข	3.33	0.73	ปาน กลาง	4.67	0.5 1	มาก ที่สุด	0.40	15
รวมเฉลี่ย	3.09	0.43	ปาน กลาง	4.69	0.3 5	มาก ที่สุด	0.52	1

จากตารางที่ 3 พบว่า ด้านการนำองค์กร สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.09$  SD = 0.43) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.69$  S.D. = 0.35) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.52 ระดับ 1 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย และเหมาะสมกับบริบท มีค่าPNI 0.95 สูงระดับ 1 รองลงมาคือ

ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจริยธรรม มีค่าPNI 0.89 สูงระดับ 2 และผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าPNI 0.69 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน(D)			สภาพที่พึงประสงค์(I)			ค่า PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
20. สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม	3.61	0.78	มาก	4.56	0.62	มากที่สุด	0.26	8
21. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.57	0.74	มาก	4.54	0.67	มากที่สุด	0.27	7
22. สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.44	0.72	ปานกลาง	4.58	0.65	มากที่สุด	0.33	4
23. สถานศึกษามีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ที่สำคัญไปในทิศทางเดียวกัน	3.73	0.71	มาก	4.58	0.61	มากที่สุด	0.23	11
24. สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน	3.65	0.74	มาก	4.56	0.63	มากที่สุด	0.25	9
25. สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว	3.59	0.71	มาก	4.63	0.57	มากที่สุด	0.29	5

ตารางที่ 4 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความถี่ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
26. สถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้บุคลากร เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.63	0.74	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด	0.28	6
27. สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง	3.70	0.76	มาก	4.56	0.66	มากที่สุด	0.23	10
28. สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร	3.40	0.70	ปานกลาง	4.62	0.54	มากที่สุด	0.36	1
29. สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอและพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ	3.52	0.68	มาก	4.71	0.52	มากที่สุด	0.34	3
30. สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.46	0.68	ปานกลาง	4.65	0.52	มากที่สุด	0.35	2
รวมเฉลี่ย	3.57	0.46	มาก	4.60	0.49	มากที่สุด	0.29	5

จากตารางที่ 4 พบว่า ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X}=3.57$  SD=0.46) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.60$  S.D. = 0.49) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.29 ระดับ 5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร มีค่าPNI 0.36 สูงระดับ 1 รองลงมาคือ สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีค่าPNI 0.35 สูงระดับ 2 และ สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ มีค่าPNI 0.34 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
31. สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน	3.58	0.62	มาก	4.69	0.54	มากที่สุด	0.3	5
32. สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน	3.52	0.62	มาก	4.69	0.53	มากที่สุด	0.3	2
33. สถานศึกษามีการกำหนด แนวทางปฏิบัติของบุคลากรในการให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.60	0.62	มาก	4.62	0.56	มากที่สุด	0.2	10
34. สถานศึกษามีการทบทวน ปรับปรุงวิธีการสอน ให้ทันต่อความต้องการของผู้เรียนและทิศทางของสถานศึกษา	3.56	0.66	มาก	4.65	0.53	มากที่สุด	0.3	8
35. สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา	3.42	0.65	ปานกลาง	4.58	0.62	มากที่สุด	0.3	1

ตารางที่ 5 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (ต่อ)

ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
36. สถานศึกษามีการติดตาม คุณภาพของ บริการส่งเสริมการ เรียนรู้ จากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	3.63	0.73	มาก	4.55	0.62	มาก ที่สุด	0.25	11
37. สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับ หลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา	3.51	0.67	มาก	4.58	0.60	มาก ที่สุด	0.31	6
38. สถานศึกษานำผลการ ประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุง การดำเนินงานสถานศึกษา	3.47	0.70	ปาน กลาง	4.57	0.65	มาก ที่สุด	0.32	3
39. สถานศึกษามีการใช้ สารสนเทศ เพื่อกำหนดและ คาดการณ์ ความต้องการของ ผู้เรียน	3.48	0.67	ปาน กลาง	4.51	0.65	มาก ที่สุด	0.30	9
40. สถานศึกษามีการใช้ สารสนเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจ กับผู้เรียน และผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.50	0.72	ปาน กลาง	4.55	0.60	มาก ที่สุด	0.30	7
41. สถานศึกษามีการกำหนดแนว ทางการนำผลการประเมินความ พึงพอใจของนักเรียน มาปรับปรุง การจัดการศึกษา	3.48	0.66	ปาน กลาง	4.59	0.62	มาก ที่สุด	0.32	4
รวมเฉลี่ย	3.52	0.46	มาก	4.60	0.49	มาก ที่สุด	0.31	3



จากตารางที่ 5 พบว่า ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X}$  3.52 S.D. 0.46) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60 S.D. = 0.49) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.31 ระดับ 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา มีค่าPNI 0.34 สูงระดับ1 รองลงมาคือ สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน มีค่าPNI 0.33 สูงระดับ 2 และสถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงานสถานศึกษา มีค่า PNI 0.32 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้

ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
42. สถานศึกษามีการเลือกข้อมูลสารสนเทศ ที่ใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำ และผลการดำเนินการโดยรวม	3.52	0.62	ปานกลาง	4.56	0.66	มากที่สุด	0.30	11
43. สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบไปใช้ในการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน	3.47	0.74	ปานกลาง	4.51	0.66	มากที่สุด	0.30	10
44. สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม	3.40	0.75	ปานกลาง	4.46	0.71	มากที่สุด	0.31	5
45. สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา	3.40	0.71	ปานกลาง	4.53	0.64	มากที่สุด	0.33	2

ตารางที่ 6 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (ต่อ)

ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
46. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	3.41	0.72	ปานกลาง	4.55	0.61	มากที่สุด	0.33	1
47. สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง	3.48	0.73	ปานกลาง	4.56	0.63	มากที่สุด	0.31	6
48. สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม	3.42	0.71	ปานกลาง	4.50	0.68	มากที่สุด	0.32	4
49. สถานศึกษามีการจัดการให้ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ มีความแม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์และปลอดภัย	3.48	0.71	ปานกลาง	4.53	0.64	มากที่สุด	0.30	9
50. สถานศึกษามีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ ให้มีความพร้อมใช้ อย่างเหมาะสม	3.48	0.68	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด	0.31	8
51. สถานศึกษามีการดำเนินการจัดการความรู้ และการถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากร ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.51	0.65	ปานกลาง	4.54	0.67	มากที่สุด	0.30	12

ตารางที่ 6 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ (ต่อ)

ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล		
52. สถานศึกษามีการดำเนินการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปใช้ ดำเนินงานและวางแผนเชิงกลยุทธ์	3.46	0.68	ปานกลาง	4.53	0.66	มากที่สุด	0.31	7
53. สถานศึกษามีการจัดข้อมูลสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	3.47	0.70	ปานกลาง	4.57	0.64	มากที่สุด	0.32	3
รวมเฉลี่ย	3.46	0.52	ปานกลาง	4.53	0.55	มากที่สุด	0.31	3

จากตารางที่ 6 พบว่า ด้านการวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  3.46 S.D. 0.52) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.60 S.D. = 0.49) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.31 ระดับ 3 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ มีค่าPNI 0.33 สูงระดับ1 รองลงมาคือ สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา มีค่าPNI 0.33 สูงระดับ 2 และสถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีค่าPNI 0.32 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

ด้านมุ่งเน้นบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
54. สถานศึกษามีการกำหนดปัจจัย สำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของ บุคลากร โดยคำนึงถึงความ แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มบุคคล	3.45	0.76	ปาน กลาง	4.58	0.62	มาก ที่สุด	0.33	6
55. สถานศึกษามีการจัดระบบ บริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือ ความคล่องตัว และความ ผูกพันต่อสถานศึกษา	3.47	0.75	ปาน กลาง	4.64	0.54	มาก ที่สุด	0.34	3
56. สถานศึกษามีการจัดระบบ การ ยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้าง แรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างผลการ ดำเนินงานที่ดี	3.48	0.75	ปาน กลาง	4.66	0.59	มาก ที่สุด	0.34	4
57. สถานศึกษามีการจัดระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรที่เป็นธรรม และมีการแจ้ง ผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.42	0.80	ปาน กลาง	4.58	0.64	มาก ที่สุด	0.34	5
58. สถานศึกษามีการจัดระบบการ พัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุม สมรรถนะหลัก ความท้าทายการ ทำงาน และการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี	3.49	0.77	ปาน กลาง	4.57	0.64	มาก ที่สุด	0.31	12
59. สถานศึกษามีแผนการส่งเสริม ความก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากรอย่างทั่วถึง	3.35	0.76	ปาน กลาง	4.56	0.65	มาก ที่สุด	0.36	1

ตารางที่ 7 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
60. สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ	3.39	0.80	ปานกลาง	4.60	0.67	มากที่สุด	0.36	2
61. สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร โดยจำแนกตามความแตกต่างกันของกลุ่มบุคคล	3.49	0.68	ปานกลาง	4.57	0.63	มากที่สุด	0.31	10
62. สถานศึกษามีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	3.46	0.75	ปานกลาง	4.56	0.63	มากที่สุด	0.32	8
63. สถานศึกษามีการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถที่หลากหลาย	3.53	0.70	มาก	4.64	0.60	มากที่สุด	0.31	9
64. สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างของบุคลากร ที่มุ่งเน้นต่อความท้าทายการทำงาน	3.43	0.73	ปานกลาง	4.53	0.68	มากที่สุด	0.32	7
65. สถานศึกษามีการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และอัตรากำลังของบุคลากร	3.54	0.73	มาก	4.51	0.69	มากที่สุด	0.28	14

ตารางที่ 7 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)

ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
66. สถานศึกษากำหนด ตัวชี้วัด ของการปรับปรุง สถานที่ทำงานให้มี สุขอนามัย ความปลอดภัย หรือเหตุฉุกเฉิน	3.59	0.71	มาก	4.63	0.57	มากที่สุด	0.29	13
67. สถานศึกษากำหนด นโยบายของสิทธิประโยชน์ ให้เหมาะสมกับความ ต้องการและความแตกต่าง ของแต่ละกลุ่มบุคคล	3.63	0.74	มาก	4.63	0.61	มากที่สุด	0.28	11
รวมเฉลี่ย	3.47	0.54	ปาน กลาง	4.58	0.52	มากที่สุด	0.32	2

จากตารางที่ 7 พบว่า ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับปานกลาง ( $\bar{X}$  3.47 S.D. 0.54) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.58 S.D. = 0.52) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.32 ระดับ 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีค่า PNI 0.36 สูงระดับ 1 รองลงมาคือ สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่า PNI 0.36 สูงระดับ 2 และสถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา มีค่า PNI 0.34 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 8 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการกระบวนการ

ด้านการจัดการกระบวนการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
68. สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	3.55	0.67	มาก	4.61	0.66	มากที่สุด	0.30	2
69. สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และความ ต้องการของผู้เรียน	3.55	0.75	มาก	4.58	0.64	มากที่สุด	0.29	5
70. สถานศึกษามีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานหลัก จากกฎหมายและระเบียบราชการ	3.53	0.72	มาก	4.56	0.69	มากที่สุด	0.29	7
71. สถานศึกษามีระบบงานรองรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง	3.50	0.73	ปานกลาง	4.53	0.68	มากที่สุด	0.30	4
72. สถานศึกษามีการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยี องค์ความรู้ของสถานศึกษา	3.52	0.74	มาก	4.54	0.68	มากที่สุด	0.29	6
73. สถานศึกษามีการออกแบบกระบวนการทำงาน โดยคำนึงถึงผลต่อผู้เรียน และผู้รับบริการ	3.56	0.64	มาก	4.55	0.67	มากที่สุด	0.28	10
74. สถานศึกษามีการนำกระบวนการทำงานที่ออกแบบไปใช้ในการปฏิบัติให้ได้ผลตามข้อกำหนดของกระบวนการ	3.62	0.62	มาก	4.50	0.64	มากที่สุด	0.25	12

ตารางที่ 8 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการกระบวนการ (ต่อ)

ด้านการจัดการ กระบวนการ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
75. สถานศึกษามีการ กำหนดแนวปฏิบัติที่ใช้ใน การควบคุมกระบวนการ ทำงาน	3.52	0.68	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด	0.28	8
76. สถานศึกษามีระบบการ ควบคุมภายในเพื่อ ตรวจสอบ ป้องกัน ข้อผิดพลาด ความสูญเสีย ของการดำเนินการ	3.62	0.78	มาก	4.58	0.67	มากที่สุด	0.26	11
77. สถานศึกษามีการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่สำคัญเพื่อให้ทันต่อความ ต้องการและทิศทางการจัด การศึกษา	3.53	0.63	มาก	4.53	0.70	มากที่สุด	0.28	9
78. สถานศึกษามีการ ประเมินผลรวมของ กระบวนการทำงาน และนำ ผลการประเมินไปปรับปรุง กระบวนการทำงาน	3.50	0.68	ปาน กลาง	4.54	0.69	มากที่สุด	0.30	3
79. สถานศึกษามีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน กับหน่วยงานอื่น	3.48	0.75	ปาน กลาง	4.53	0.65	มากที่สุด	0.30	1
รวมเฉลี่ย	3.54	0.49	มาก	4.55	0.56	มากที่สุด	0.28	6



จากตารางที่ 8 พบว่า ด้านการจัดการกระบวนการ สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X}$  3.54 S.D. 0.49) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.55 S.D. = 0.56) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.28 ระดับ 7 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่น มีค่าPNI 0.30 สูงระดับ 1 รองลงมาคือ สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน มีค่าPNI 0.30 สูงระดับ 2 และสถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการทำงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีค่าPNI 0.30 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านผลลัพธ์

ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
80. สถานศึกษามีการนำเสนอผลด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เป็นผลที่เกิดจากหลักสูตรการศึกษา	3.60	0.66	มาก	4.57	0.63	มากที่สุด	0.27	8
81. สถานศึกษามีการนำผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน เชงเปรียบเทียบกับสถานศึกษา คู่เทียบเคียง	3.59	0.65	มาก	4.55	0.61	มากที่สุด	0.27	10
82. สถานศึกษามีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับสถานศึกษา คู่เทียบเคียง	3.51	0.66	มาก	4.52	0.65	มากที่สุด	0.29	4
83. สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน กับผู้เกี่ยวข้อง	3.63	0.79	มาก	4.59	0.59	มากที่สุด	0.26	11

ตารางที่ 9 สภาพการบริหารปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านผลลัพธ์ (ต่อ)

ด้านผลลัพธ์	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			ค่า PNI	ลำดับ ความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล	$\bar{X}$	S.D.	แปล ผล		
84. สถานศึกษามีการนำเสนอผล การดำเนินการด้านการคัดเลือก นักเรียนที่มีความเหมาะสมเข้า ศึกษา และการพัฒนา ความสามารถของนักเรียน	3.63	0.74	มาก	4.62	0.60	มากที่สุด	0.27	6
85. สถานศึกษามีการนำเสนอผล การประเมิน ด้านความพึงพอใจ ของบุคลากร	3.47	0.80	ปาน กลาง	4.58	0.61	มากที่สุด	0.32	1
86. สถานศึกษามีการนำเสนอผล การดำเนินการของบุคลากร ต่อ ผู้เกี่ยวข้อง	3.55	0.74	มาก	4.51	0.72	มากที่สุด	0.27	9
87. สถานศึกษามีการนำเสนอ ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	3.45	0.70	ปาน กลาง	4.50	0.67	มาก	0.30	2
88. สถานศึกษามีการนำเสนอผล การดำเนินการด้านการปฏิบัติการ ของระบบงานและสถานที่ทำงาน สำหรับภัยพิบัติ และความเสี่ยง	3.48	0.73	ปาน กลาง	4.46	0.68	มาก	0.28	5
89. สถานศึกษามีการนำเสนอผล การดำเนินการด้านกระบวนการ ทำงาน ประสิทธิภาพของ กระบวนการ	3.46	0.75	ปาน กลาง	4.46	0.73	มาก	0.29	3
90. สถานศึกษามีการนำเสนอ ผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อ สังคม และการสนับสนุนชุมชน	3.52	0.80	มาก	4.48	0.66	มาก	0.27	7
รวมเฉลี่ย	3.53	0.49	มาก	4.53	0.50	มากที่สุด	0.28	6

จากตารางที่ 9 พบว่า ด้านผลลัพธ์ สภาพการบริหารปัจจุบันมีค่ารวมเฉลี่ยระดับมาก ( $\bar{X}$  3.53 S.D. 0.49) สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยระดับมากที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.53 S.D. = 0.50) และค่ารวมเฉลี่ย PNI 0.28 ระดับ 6 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า สถานศึกษามีการนำเสนอผลการประเมิน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร มีค่าPNI 0.32 สูงระดับ1 รองลงมาคือ สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร มีค่าPNI 0.30 สูงระดับ 2 และสถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพของกระบวนการ มีค่าPNI 0.29 สูงระดับ 3 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ในตอนนี้อยู่วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนกีฬาทั้ง 3 ท่านที่มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและจุดเด่นเฉพาะของแต่ละสถานศึกษามีดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ท่านมีประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนกีฬามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 15 ปี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและกีฬาดี โดยยึดแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพของ สมศ.และกระทรวงศึกษาธิการ

ถึงแม้ว่าสถานศึกษายึดแนวทางการบริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพของ สมศ.และกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกัน แต่ต่างก็มีจุดเน้นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะแต่ละแห่ง ดังนี้

### สถานศึกษา ก

โรงเรียนมีความภาคภูมิใจ ในส่วนที่นักเรียนส่วนใหญ่ของโรงเรียนได้เป็นตัวแทนในการแข่งขันกีฬาเยาวชนแห่งประเทศไทย และบางชนิดกีฬาได้รับเหรียญรางวัลจากการแข่งขัน

แนวทางในการบริหารโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ถือว่าเป็นระบบบริหารที่จะพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพได้ และโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาแบบบูรณาการ โดยมีเป้าหมาย คือให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการแข่งขันในระดับนานาชาติ ตลอดจนความเป็นอยู่ในโรงเรียนที่ดีมีความสุข โดยเน้นการจัดสภาพโดยทั่วไปให้เหมือนบ้านให้มากที่สุด

จุดเน้นของสถานศึกษา คือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำสูง และการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยใช้ข้อดีประกอบ 3 ด้านคือ ด้านคนในโรงเรียน ด้านภายนอกโรงเรียน และท้องถิ่น ร่วมกันในการพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

และเสียสละ เพื่อส่วนรวมโดยให้เวลากับการดูแลเอาใจใส่นักเรียนเปรียบเสมือนเป็นพ่อแม่อีกด้วย โดยมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรที่เน้นการพัฒนาจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำรงชีวิต ควบคู่ไปกับการประกอบวิชาชีพครู เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับนักเรียน เช่น การแต่งกาย มารยาท พฤติกรรมที่ดี ฯ ลักษณะของโรงเรียนประจำนักเรียนจะใช้เวลาอยู่กับโรงเรียนมาก จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรม เพื่อสร้างทักษะและกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถ นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

ลักษณะการบริหารจัดการของโรงเรียนประจำซึ่งมีนักเรียนที่มาจากต่างภูมิลำเนา และอยู่รวมกันภายในโรงเรียนย่อมมีปัญหาก็อาจเกิดขึ้นตามมา ทางโรงเรียนจึงควรมีความพร้อมและแผนการในการแก้ไขปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่สูง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และบุคลากรเสียสละเวลาในการที่จะทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ การบริหารงานของผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนการบริหารตามสถานการณ์ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นงานประจำหรืองานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นการบริหารงานกิจการนักเรียนจึงมีความสำคัญมาก ซึ่งเป็นงานที่จะคอยดูแลความเป็นอยู่ของนักเรียนโดยเฉพาะลักษณะของโรงเรียนประจำ โรงเรียนมีความจำเป็นต้องจัดที่พักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก อาหาร การซักรีดเสื้อผ้า และกิจกรรมยามว่างให้กับนักเรียน ตลอดจนดูแลการเจ็บป่วยในกรณีที่นักเรียนป่วยด้วย โดยยึดหลักการที่ว่าถ้านักเรียนมีความเป็นอยู่ที่ดี สิ่งต่างๆที่ตามมาก็จะดี เช่น การพัฒนาการเรียนรู้ การพัฒนาด้านการเจริญเติบโต การพัฒนาด้านทักษะกีฬา ผลสัมฤทธิ์ทางการกีฬา และสุขภาพจิต โดยโรงเรียนจะจัดสภาพแวดล้อมให้มีความพร้อมในทุกๆด้านให้มากที่สุด

โรงเรียนกีฬาเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาจึงมีความจำเป็นในการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศซึ่งเป็นจุดประสงค์สำคัญในการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถ เข้าศึกษาต่อในโรงเรียน โดยผู้บริหารมีการวางแผนกับบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดรายละเอียดในการคัดเลือกในทุกประเภทกีฬา โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆคือ การสอบด้านทักษะกีฬา ด้านวิชาการ ด้านเจตคติโดยการสัมภาษณ์ และด้านสุขภาพ หลังจากนักเรียนเข้าศึกษาในโรงเรียน โรงเรียนมีกระบวนการฝึกให้นักกีฬามีความสามารถทั้งด้านทักษะกีฬา การใช้ทักษะชีวิตอยู่ในสังคมอีกด้วย

## สถานศึกษา ข

จากการบริหารโรงเรียนกีฬามาเป็นเวลานานหลายปี ความสำเร็จของโรงเรียนกีฬาและมีความภูมิใจ คือ นักเรียนของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทุกคน ได้เข้าร่วมแข่งขันในการแข่งขันกีฬาระดับชาติที่ ในทุกประเภทกีฬาของโรงเรียนที่เปิดสอน และมีนักเรียนที่ได้รับรางวัลชนะเลิศจากการแข่งขันด้วย

แนวทางในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ คือให้ความสำคัญกับ ด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีแผนการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเป็นไปตามหลักสูตรของสถานศึกษา โดยกำหนดให้ทุกรายวิชา มีแบบฝึกหัดให้กับนักเรียนฝึกปฏิบัติปฏิบัติทุกคาบเรียน เด็กนักเรียนต้องเข้าเรียนทุกครั้งทุกรายวิชาห้ามขาดเรียน การวางแผนการทำงานในแต่ละสัปดาห์กำหนดให้มีการประชุมผู้บริหารทุกวันจันทร์เพื่อติดตามงานและวางแผนการปฏิบัติงานในสัปดาห์ต่อไป และบุคลากรทั้งโรงเรียนกำหนดให้มีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และงานประกันคุณภาพทุกวันพฤหัสบดี เพื่อติดตามและแก้ปัญหาทางโครงการต่างที่ดำเนินการ อีกทั้งเป็นการประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารให้กับทุกคนได้รับทราบ จุดเน้นคือความเข้มข้นทางวิชาการและการฝึกกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ โดยจัดทีมงานวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางกีฬาให้คำปรึกษา กระตุ้นให้ครูผู้สอนจัดรูปแบบการเรียนการสอนแบบ บูรณาการ และจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้นักเรียนสนใจเรียนมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมใช้นวัตกรรมการเรียนการสอนมาใช้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ครูผู้สอนมีการสร้างแนวทางการสอน การวัดและประเมินผล ที่เป็นระบบ มีการพัฒนาอยู่เสมอ เช่น มีโครงการมอบรางวัลครูดีในดวงใจ โครงการกิจกรรมเพื่อสร้างให้เป็นเด็กดีอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทั้งด้านงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆ โดยมีนโยบายกับโรงเรียน คือในอนาคตโรงเรียนจะมุ่งพัฒนานักเรียนให้ประสบความสำเร็จด้านกีฬาในระดับนานาชาติ โดยพื้นฐานความสำเร็จของนักเรียนทุกคนควรได้รับรางวัลจากการแข่งขันในระดับกีฬาเยาวชนก่อน

ผู้บริหารจะควบคุมและติดตามการบริหารในฝ่ายต่างๆเป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ปัญหานักเรียน ด้านการเรียน การฝึกกีฬาและความเป็นอยู่โดยออกแบบอาคารสถานที่ในการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า การจัดบรรยากาศโดยรอบบริเวณโรงเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ และเน้นให้บริเวณโรงเรียนโดยรอบมีพื้นที่สีเขียวเพื่อให้นักเรียนได้พักผ่อนยามว่าง และให้ความสำคัญกับการบริหารงานกิจการนักเรียนซึ่งการเอาใจใส่นักเรียนถือว่ามีค่ามากเนื่องจากนักเรียนทุกคน พักอาศัยประจำอยู่ที่โรงเรียน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ความเป็นอยู่ การโภชนาการ การซักกรีด การพยาบาล ระเบียบวินัย

และกิจกรรมนันทนาการ เพื่อให้นักเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาในทุกด้านอย่างเต็มศักยภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน

### สถานศึกษา ค

ความภาคภูมิใจที่โรงเรียนมีคือนักเรียนนั้นมีระเบียบวินัย เรียบร้อย และทักษะกีฬาดี ส่วนด้านผลการแข่งขันกีฬา นักเรียนของโรงเรียนส่วนมากเข้าร่วมแข่งขันในระดับชาติและระดับนานาชาติและได้รับรางวัลจากการแข่งขัน

แนวทางในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานในฝ่ายต่างๆ โดยใช้ระบบเครือข่ายที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยส่งเสริมให้บุคลากรค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต มีการจัดทำฐานข้อมูลสถานศึกษาให้เป็นปัจจุบันเพื่อใช้ในการสืบค้นและใช้ในการพัฒนางานต่างๆ พัฒนาระบบเครือข่าย Internet ภายในโรงเรียน เพื่อให้นักเรียนค้นคว้าและศึกษาหาความรู้ได้ตลอดเวลา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถการทำงานและความเป็นอยู่ของบุคลากร โดยส่งจัดส่งไปอบรมเพื่อศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น สำหรับนักเรียนได้จัดให้มีโครงการพัฒนาด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความรับผิดชอบต่อสังคมและทักษะการใช้ชีวิตในรูปแบบต่างๆ ดังนั้นการบริหารงานกิจการนักเรียนจึงมีความสำคัญอย่างมาก สำหรับโรงเรียนกีฬาเนื่องจากเป็นโรงเรียนประจำ นักเรียนควรมีทักษะในด้านต่างๆอย่างครบถ้วน เพื่อนำไปใช้หลังจากจบการศึกษา ผู้บริหารจึงเน้นการบริหารแบบมุ่งเน้นคุณภาพในทุกงาน โดยใช้กระบวนการ PDCA ในทุกงาน ในขณะเดียวกันโรงเรียนได้รับช่วยเหลือจากกรรมการสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ในการบริหารโรงเรียน อีกทั้งได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการบริหารอีกด้วย เช่นจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก จัดสถานที่ในการประกอบกิจกรรมต่างๆเพื่อพัฒนานักเรียนในทุกๆด้าน ในปัจจุบันโรงเรียนกีฬามีที่เปิดขึ้นใหม่โดยสังกัดหน่วยงานอื่นที่มีจำนวนมาก จึงเป็นจุดแข็งของโรงเรียนกีฬาที่สังกัดสถาบันการพลศึกษา มีความพร้อมทั้งด้านสถานที่และงบประมาณในการดำเนินงาน โรงเรียนกีฬานั้นมีเป้าหมายในการพัฒนาให้นักเรียนประสบความสำเร็จในด้านกีฬาโดยเฉพาะการแข่งขันในระดับชาติและนานาชาติ การบริหารงานพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬาจึงมีความสำคัญ โรงเรียนจัดให้โครงการส่งผู้ฝึกสอนกีฬาเข้าอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เช่น มีการพัฒนาแผนการฝึกโดยผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ โครงการศึกษาดูงาน จัดหาผู้ฝึกสอนชาวต่างประเทศมาพัฒนานักเรียนของโรงเรียนให้มีทักษะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น มีโครงการแข่ง

กีฬาบุคคลากรระหว่างหน่วยงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

จากการวิเคราะห์การบริหารงานของสถานศึกษาทั้ง 3 แห่ง พบว่าจุดเน้นและจุดเด่นของแต่ละสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาทุกแห่งให้ความสำคัญกับงานกิจการนักเรียนเป็นอันดับแรก รองลงมา ระบบงานพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทั้งในดำเนินงานและคุณภาพชีวิต โดยเน้นภาวะผู้นำของสถานศึกษาในการพัฒนาโรงเรียน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งงานทุกงานและทุกฝ่ายต้องทำงานประสานกันเป็นอย่างดี โดยโรงเรียนยังเน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬา ด้านวิชาการ และด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬาเป็นเวลานาน มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และกระแสนิยม มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเอาใจใส่อุทิศตน โดยภาระงานตามโครงสร้างงานทั้ง 3 ฝ่ายที่ปฏิบัติอยู่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งการบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ มีความเหมาะสมที่จะพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนกีฬาสิ่งสำคัญ คือการบริหารงานกิจการนักเรียนและงานพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา ซึ่งจะสามารถพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา รายละเอียดสรุปได้ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 แสดงจุดเน้นของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

จุดเน้นของสถานศึกษา	โรงเรียนที่มีการบริหารงานดีเด่น		
	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3
การนำองค์กรและภาวะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓	✓
การมุ่งเน้นบุคลากร	✓	✓	✓
การมุ่งเน้นผู้เรียน	✓	✓	✓
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	✓	✓	✓
การวางแผนเชิงกลยุทธ์	✓	✓	✓
การจัดการกระบวนการ	✓	✓	✓
การบริหารงานกิจการนักเรียน	✓	✓	✓

ตารางที่ 10 แสดงจุดเน้นของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนกีฬา (ต่อ)

จุดเน้นของสถานศึกษา	โรงเรียนที่มีการบริหารงานดีเด่น		
	โรงเรียนที่ 1	โรงเรียนที่ 2	โรงเรียนที่ 3
การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา	✓	✓	✓
ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน	✓	✓	✓
ผลสัมฤทธิ์ทางกีฬา	✓	✓	✓
ความพึงพอใจในการทำงาน	✓		
การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม	✓		✓
การคัดเลือกนักเรียนเข้าเรียน	✓		
การวิจัยเพื่อพัฒนา	✓		✓
การพัฒนาความรู้กับบุคลากร	✓	✓	✓
การประกันคุณภาพ			✓
การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก		✓	

เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม พบว่า องค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแบ่งออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การมุ่งเน้นบุคลากร 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 6) การจัดการกระบวนการ 7) การบริหารงานกิจการนักเรียน 8) การพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา 9) ผลลัพธ์ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

### 1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการนำองค์กรของสถานศึกษามีดังนี้

- ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน
- มีการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อพัฒนานักเรียน
- ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ



- มีการทบทวนกระบวนการทำงานเป็นไปตามกรอบเวลาที่วางไว้
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร
- สนับสนุนให้บุคลากรร่วมมือ และสนับสนุนกิจกรรมของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
- จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง

## 2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากรของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการวางแผนอัตราบุคลากร ตามความต้องการและความจำเป็น
- มีโครงการส่งบุคลากรให้เข้าอบรมและพัฒนาความรู้ทั้งในด้านการทำงานและด้านอื่นๆอย่างต่อเนื่อง
- จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งด้านกีฬาและการศึกษาดูงาน
- จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยกับการทำงานและการพักผ่อน
- มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรม
- มีการสร้างแรงจูงใจที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าตอบแทน โดยการให้รางวัลและการชมเชยแก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น

## 3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนของสถานศึกษามีดังนี้

- จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- มีการสอนเสริมในกรณีที่นักเรียนขาดเรียนเนื่องจากไปแข่งขันกีฬา
- มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้มีการจัดทำสื่อการสอนและนวัตกรรมที่หลากหลายและเหมาะสมกับนักเรียน
- จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อกับการเรียนรู้และความสุขของนักเรียน

## 4. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค เพื่อใช้ในการประกอบส่วนที่สำคัญ
- บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน
- มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบปฏิบัติงานประจำปีอย่างเหมาะสม

- มีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่วางไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จในภาพรวม

#### 5. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการเลือกข้อมูลสารสนเทศ ใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำ และผลการดำเนินการโดยรวม
- พัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลง
- การจัดการข้อมูลสารสนเทศ เป็นปัจจุบันและพร้อมใช้อย่างเหมาะสม
- ใช้ศูนย์สารสนเทศและโปรแกรมต่างๆ วัดวิเคราะห์รวมทั้งจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ
- จัดทำข้อมูลความรู้ด้านกีฬาและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน เพื่อพร้อมกับการใช้งาน

#### 6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการของสถานศึกษามีดังนี้

- มีการจัดทำคู่มือรายละเอียดการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง
- มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาตามภาระงานที่มีความสัมพันธ์กัน
- มีระบบการควบคุมภายในเพื่อตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาด ความสูญเสียของการดำเนินการ
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่น

#### 7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียนของสถานศึกษามีดังนี้

- จัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอ และเหมาะสมกับนักเรียน
- จัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเหมาะสมกับนักเรียนและกิจกรรมต่างๆ
- อำนวยความสะดวกในการซักกรีดเสื้อผ้าที่เหมาะสม
- จัดระบบการปฐมพยาบาลอย่างเหมาะสม
- มีระเบียบข้อบังคับและข้อปฏิบัติของนักเรียนที่ที่เหมาะสม

## 8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬาของสถานศึกษามีดังนี้

- มีกระบวนการคัดเลือกนักเรียน ที่มีความสามารถได้ตรงตามประเภทกีฬา
- ใช้หลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- มีการประเมินการพัฒนาความสามารถด้านกีฬา ของนักเรียนทุกปีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบและนำผลการประเมินมาพัฒนา
- จัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกีฬาทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น
- มีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง

## 9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์

แนวทางการปฏิบัติในองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ของสถานศึกษามีดังนี้

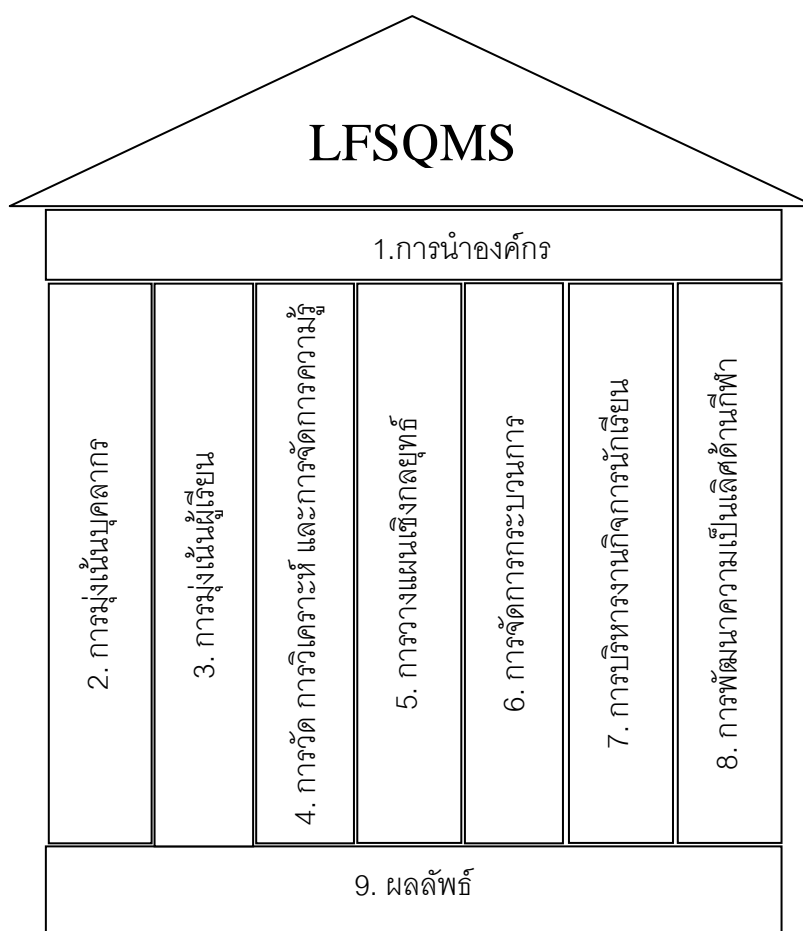
- มีการนำเสนอการพัฒนาด้านสมรรถภาพ ผลสัมฤทธิ์ด้านการเรียน และด้านกีฬา ต่อผู้เกี่ยวข้อง
- นำเสนอผลลัพธ์ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการเรียนรู้ที่เป็นผลที่เกิดจากหลักสูตรการศึกษา
- นำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพ ของกระบวนการต่อผู้เกี่ยวข้อง
- จัดทำรายงานการปฏิบัติงานประจำปีเสนอกับผู้เกี่ยวข้อง

จากการดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**

### 1. ชื่อระบบ

“ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร” (LEADERSHIP FOCUSED SPORTS SCHOOL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: LFSQMS)



แผ่นภาพที่ 6: ส่วนประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร

## 2. แนวคิดและหลักการของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนกีฬา

การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนที่มีคุณภาพทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม อย่างสมบูรณ์ เพื่อสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนกีฬาซึ่งจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา จึงมีความจำเป็นต้องสร้าง ความมีระเบียบวินัย และความเป็นเลิศด้านกีฬาควบคู่ไปด้วย จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี จะส่งผลกระทบต่อผู้คนที่ทั้งเชิงบวกและเชิงลบก็ตาม ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จในการพัฒนานักเรียน สำหรับโรงเรียนกีฬาจำเป็นต้องพัฒนาด้านคุณภาพเพื่อตอบสนองของความมุ่งหวังของสังคม และคุ่มค่ากับงบประมาณในการจัดการศึกษา อีกทั้งให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2)

พ.ศ. 2545 ได้กำหนดความมุ่งหมายการจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และแผนพัฒนาฯ กีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาการกีฬาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติและนานาชาติ
2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ)
3. เพื่อสร้างและพัฒนาสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ)
4. เพื่อสร้าง ขยาย และพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อพัฒนาระบบการจัดและส่งเสริมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งระดับชาติและนานาชาติ

ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา เป็นระบบที่พัฒนามาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถพัฒนานักเรียนโรงเรียนกีฬาให้มีความพร้อมในทุกด้าน โดยเป็นระบบที่เน้นการนำองค์กร โดยผู้บริหารดำเนินการเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนจึงทำโรงเรียนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

### 3. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของระบบบริหาร

1. เพื่อให้โรงเรียนกีฬามีระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหาร โดยมีองค์ประกอบหลัก ประเด็นสำคัญ และแนวปฏิบัติ
2. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารนำระบบใช้ในการบริหารโรงเรียนกีฬา ให้เกิดคุณภาพ ตามจุดประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา

#### 4. องค์ประกอบของระบบ

ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬามือองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ  
19 ประเด็นสำคัญ 73 แนวปฏิบัติ รายละเอียดคือ

1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน
4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน
7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน
8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา
9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์

ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน  
 ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร  
 ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ  
 รายละเอียดทั้ง 9 องค์ประกอบ มีดังนี้

## 1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและเหมาะสมกับบริบท
- 1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา
- 1.4 ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ
- 1.5 ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรม
- 2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อสถานศึกษา
- 2.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

## 2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง
- 1.2 สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก
- 1.4 สถานศึกษานำผลการประเมินการทำงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน

### **ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี
- 2.3 สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### **3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มี 2 ประเด็นสำคัญ**

#### **ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน มาปรับปรุงการจัดการศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน
- 1.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียน ได้คิด วิเคราะห์ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
- 1.5 สถานศึกษากำหนดเครื่องมือ วิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผลไว้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอน
- 1.6 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศที่หลากหลาย แบบกัลยาณมิตร



- 1.7 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบอย่างต่อเนื่องด้วยทางที่หลากหลาย

## ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
- 2.2 สถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงานสถานศึกษา
- 2.3 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน

## 4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1.2 สถานศึกษามีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2.2 สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ไปใช้ในการ  
สร้างนวัตกรรม

2.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญโดยใช้เทคโนโลยี

## 5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค  
ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.2 สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับ  
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.3 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนเมื่อจำเป็น

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

#### แนวปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งระยะสั้นและ  
ระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร

2.2 สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการ  
ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ

2.3 สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้ง  
ระยะสั้นและระยะยาว

## 6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน

#### แนวปฏิบัติ

1.1 สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลัก และ  
กระบวนการสนับสนุน

1.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และ  
กำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ แผนก กลุ่มงาน

1.3 สถานศึกษามีระบบงานรองรับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้  
สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

### ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่น
- 2.2 สถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการทำงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 2.3 สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน
- 2.4 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผลอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 สถานศึกษาจัดผู้ตรวจสอบภายในกระบวนการทำงานทุกภาคเรียน
- 2.6 สถานศึกษาตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ทุกภาคเรียนและจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน

## 7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษาจัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอและเหมาะสมกับผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอกหอพัก ที่ถูกสุขลักษณะและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดระบบความปลอดภัย การเข้า - ออกหอพักที่สามารถตรวจสอบได้
- 1.4 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและร่วมกันแก้ไขปัญหา

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการกำหนดว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมนันทนาการให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม
- 2.3 สถานศึกษามีระบบการปฐมพยาบาลอย่างเพียงพอ
- 2.4 สถานศึกษามีระบบดูแล และติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคล

2.5 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่าง  
สม่ำเสมอ

## 8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในการคัดเลือกนักเรียน  
เข้าศึกษาต่อในโรงเรียน
- 1.2 สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาที่มี  
ความสามารถ ได้ตรงตามประเภทกีฬา
- 1.3 สถานศึกษามีแบบทดสอบทักษะตามประเภทกีฬา ที่คัดเลือก  
นักเรียนที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษานำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา มาพัฒนากีฬาสู่ความ  
เป็นเลิศ
- 2.2 สถานศึกษามีการวางแผนการแข่งขันในแต่ละประเภทกีฬา ทั้งระยะ  
สั้นและระยะยาว
- 2.3 สถานศึกษามีการวางแผนการฝึกที่มีเป้าหมาย มีเกณฑ์การวัดและ  
ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 สถานศึกษามีการประเมินการพัฒนาความสามารถด้านกีฬา ของ  
นักเรียนทุกปีการศึกษา และนำผลการประเมินมาพัฒนา
- 2.5 สถานศึกษามีการจัดอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ ในแต่ละ  
ประเภทกีฬา
- 2.6 สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านที่เกี่ยวข้องกับ  
ผู้เรียน
- 2.7 สถานศึกษามีโครงการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่ส่งเสริม  
ความก้าวหน้าด้านกีฬาของนักเรียน

## 9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ มี 3 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง
- 1.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ด้านลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้เรียน

### **ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากร กับส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และ สิทธิประโยชน์ของบุคลากร

### **ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 3.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการและนวัตกรรม
- 3.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ ระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และความเสถียร
- 3.3 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 3.4 สถานศึกษาเสนอรายงานการปฏิบัติงานประจำปีกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

## **ตอนที่ 3 การประเมินและตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา**

ในตอนนี้เป็น การนำเสนอผลการประเมินและตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ การประเมินความเหมาะสมของระบบ และการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3.1 การนำเสนอผลการประเมินความเหมาะสมของระบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาผู้เกี่ยวข้องด้านกีฬา จำนวน 30 ท่าน ตอบความคิดเห็นความเหมาะสมของระบบ ในภาพรวมดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
<b>องค์ประกอบด้านการนำองค์กร</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และ ผลดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย และเหมาะสมกับบริบท	4.77	0.43	มากที่สุด
1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.53	0.77	มากที่สุด
1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา	4.57	0.68	มากที่สุด
1.4 ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ	4.67	0.61	มากที่สุด
1.5 ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลการ ทำงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิง กลยุทธ์	4.70	0.60	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับ และหลักจรรยาบรรณ	4.73	0.58	มากที่สุด
2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อ สร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความผูกพันของ บุคลากรต่อสถานศึกษา	4.73	0.58	มากที่สุด
2.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา	4.70	0.53	มากที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
<b>องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง	4.47	0.73	มาก
1.2 สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ	4.40	0.67	มาก
1.3 สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก	4.63	0.56	มากที่สุด
1.4 สถานศึกษานำผลการประเมินการทำงาน ในการพิจารณา ความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือน	4.53	0.51	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้ เกิดความร่วมมือความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา	4.50	0.68	มาก
2.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี	4.73	0.45	มากที่สุด
2.3 สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.60	0.67	มากที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
<b>องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนา ผู้เรียน	4.70	0.60	มากที่สุด
1.2 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการนำผลการประเมิน ความพึงพอใจของนักเรียน มาปรับปรุงการจัดการศึกษา	4.43	0.77	มาก
1.3 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้เรียน	4.47	0.57	มาก
1.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้ นักเรียน ได้คิด วิเคราะห์ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง	4.53	0.68	มากที่สุด
1.5 สถานศึกษากำหนดเครื่องมือ วิธีการวัดและเกณฑ์การ ประเมินผลไว้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอน	4.60	0.62	มากที่สุด
1.6 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศที่หลากหลาย แบบ กัลยาณมิตร	4.50	0.57	มาก
1.7 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษา ให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบอย่าง ต่อเนื่องด้วยทางที่หลากหลาย	4.70	0.47	มากที่สุด



ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริม การเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา	4.60	0.72	มากที่สุด
2.2 สถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงาน สถานศึกษา	4.70	0.60	มากที่สุด
2.3 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการ ของนักเรียน	4.50	0.68	มาก
<b>องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.47	0.73	มาก
1.2 สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลง ภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.37	0.81	มาก
1.3 สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม	4.40	0.67	มาก
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายข้อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
2.1 สถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	4.40	0.72	มาก
2.2 สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม	4.23	0.94	มาก
2.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญ โดยใช้เทคโนโลยี	4.50	0.57	มาก
<b>องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์	4.53	0.63	มากที่สุด
1.2 สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	4.40	0.81	มาก
1.3 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนเมื่อจำเป็น	4.53	0.78	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร	4.43	0.73	มาก

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
2.2 สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และ พร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ	4.53	0.63	มากที่สุด
2.3 สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำ แผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.37	0.67	มาก
<b>องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของ กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน	4.40	0.77	มาก
1.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ วางแผน และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ แผนก กลุ่มงาน	4.27	0.78	มาก
1.3 สถานศึกษามีระบบงานรองรับภาวะฉุกเฉินที่อาจ เกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่าง ต่อเนื่อง	4.50	0.57	มาก
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุง กระบวนการทำงานกับหน่วยงานอื่น	4.27	0.74	มาก
2.2 สถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการ ทำงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุง กระบวนการ ทำงาน	4.43	0.50	มาก

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
2.3 สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน	4.57	0.57	มากที่สุด
2.4 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผล อย่างต่อเนื่อง	4.50	0.57	มาก
2.5 สถานศึกษาจัดผู้ตรวจสอบภายในกระบวนการทำงานทุกภาคเรียน	4.60	0.62	มากที่สุด
2.6 สถานศึกษาตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ภาคเรียนและจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน	4.57	0.57	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษาจัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอและเหมาะสมกับผู้เรียน	4.53	0.86	มากที่สุด
1.2 สถานศึกษาจัดภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอกหอพัก ที่ถูกสุขลักษณะและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.60	0.62	มากที่สุด
1.3 สถานศึกษามีการจัดระบบความปลอดภัย การเข้า – ออกหอพักที่สามารถตรวจสอบได้	4.57	0.57	มากที่สุด
1.4 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและร่วมกัน แก้ไขปัญหา	4.70	0.47	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการกำหนดว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.67	0.48	มากที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมนันทนาการให้ผู้เรียน อย่างเหมาะสม	4.37	0.49	มาก
2.3 สถานศึกษามีระบบการปฐมพยาบาลอย่างเพียงพอ	4.60	0.62	มากที่สุด
2.4 สถานศึกษามีระบบดูแล และติดตามนักเรียนเป็น รายบุคคล	4.57	0.57	มากที่สุด
2.5 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอก สถานศึกษาสม่ำเสมอ	4.47	0.73	มาก
<b>องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกนักเรียน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในการ คัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียน	4.70	0.65	มากที่สุด
1.2 สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษา ที่มีความสามารถ ได้ตรงตามประเภทกีฬา	4.73	0.58	มากที่สุด
1.3 สถานศึกษามีแบบทดสอบทักษะตามประเภทกีฬา ที่ คัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.73	0.52	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษานำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนา กีฬาสู่ความเป็นเลิศ	4.63	0.72	มากที่สุด
2.2 สถานศึกษามีการวางแผนการแข่งขันในแต่ละ ประเภทกีฬา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4.53	0.86	มากที่สุด
2.3 สถานศึกษามีการวางแผนการฝึกที่มีเป้าหมาย มี เกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.73	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
2.4 สถานศึกษามีการประเมินการพัฒนาความสามารถ ด้านกีฬา ของนักเรียนทุกปีการศึกษา และนำผลการ ประเมินมาพัฒนา	4.70	0.53	มากที่สุด
2.5 สถานศึกษามีการจัดอาหารที่ถูกต้องตามหลัก โภชนาการ ในแต่ละประเภทกีฬา	4.70	0.53	มากที่สุด
2.6 สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านที่ เกี่ยวข้องกับผู้เรียน	4.47	0.73	มาก
2.7 สถานศึกษามีโครงการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่ ส่งเสริมความก้าวหน้าด้านกีฬาของนักเรียน	4.63	0.72	มากที่สุด
<b>องค์ประกอบด้านผลลัพธ์</b>			
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
1.1 สถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของความพึงพอใจ ของ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับ สถานศึกษาคู่แข่ง	4.27	0.69	มาก
1.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ด้านลักษณะที่ พึงประสงค์ของผู้เรียน	4.53	0.68	มากที่สุด
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
2.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ของบุคลากรกับส่วนที่เกี่ยวข้อง	4.37	0.61	มาก
2.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศ การทำงานและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร	4.40	0.62	มาก

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็น ความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยภาพรวมรายชื่อ (ต่อ)

องค์ประกอบด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ ความ คิดเห็น
<b>ประเด็นสำคัญ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของ</b>			
<b>กระบวนการ</b>			
<b>แนวปฏิบัติ</b>			
3.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้าน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ กระบวนการและนวัตกรรม	4.30	0.65	มาก
3.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการ ปฏิบัติการ ของระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับ ภัยพิบัติ และความเสี่ยง	4.40	0.72	มาก
3.3 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาแก่ ผู้เกี่ยวข้อง	4.73	0.45	มากที่สุด
3.4 สถานศึกษาเสนอรายงานการปฏิบัติงานประจำปีกับ ส่วนที่เกี่ยวข้อง	4.50	0.68	มาก
รวมเฉลี่ย	4.54	0.64	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่าค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.54 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าแต่ละข้อแนวปฏิบัติ มีผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด 43 รายการ และระดับมาก 30 รายการ สรุปได้ดังนี้

ความคิดเห็นของความเหมาะสมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นด้วยการตอบแบบสอบถามว่าระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ว่างมีความเหมาะสมมากถึงมากที่สุด

### 3.2 การนำเสนอผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้ทรงคุณวุฒิร่วมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาผู้เกี่ยวข้องด้านกีฬา ซึ่งให้ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ ร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศไว้ดังนี้

- ยืนยันผลสรุปตามความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิ (13 ท่าน)
- แนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบควรคำนึงถึงความสำคัญในประเด็นสำคัญแต่ละประเด็น (2 ท่าน)
- ควรใช้คำที่เหมือนกันทั้งระบบ เช่น คำว่านักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา (1 ท่าน)
- แนวปฏิบัติบางข้อมีความคล้ายกัน ควรพิจารณานำมารวมกันเป็นข้อเดียวหรือแยกโดยให้รายละเอียดที่ชัดเจน (1 ท่าน)
- ควรให้สมาคมกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬามีส่วนร่วมในการส่งเสริมนักเรียนในการแข่งขันกีฬา (1 ท่าน)
- องค์ประกอบหลัก ประเด็นสำคัญและแนวปฏิบัติตามร่างของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีความเหมาะสมที่สามารถพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพได้จริง (10 ท่าน)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ยังให้ความคิดเห็นว่า ในแต่ละองค์ประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ว่ามีความถูกต้อง มีความเป็นไปได้ มีความเหมาะสม และเป็นประโยชน์ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมดังตารางที่ 12



ตารางที่ 12 แสดงประเด็นการปรับตามข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

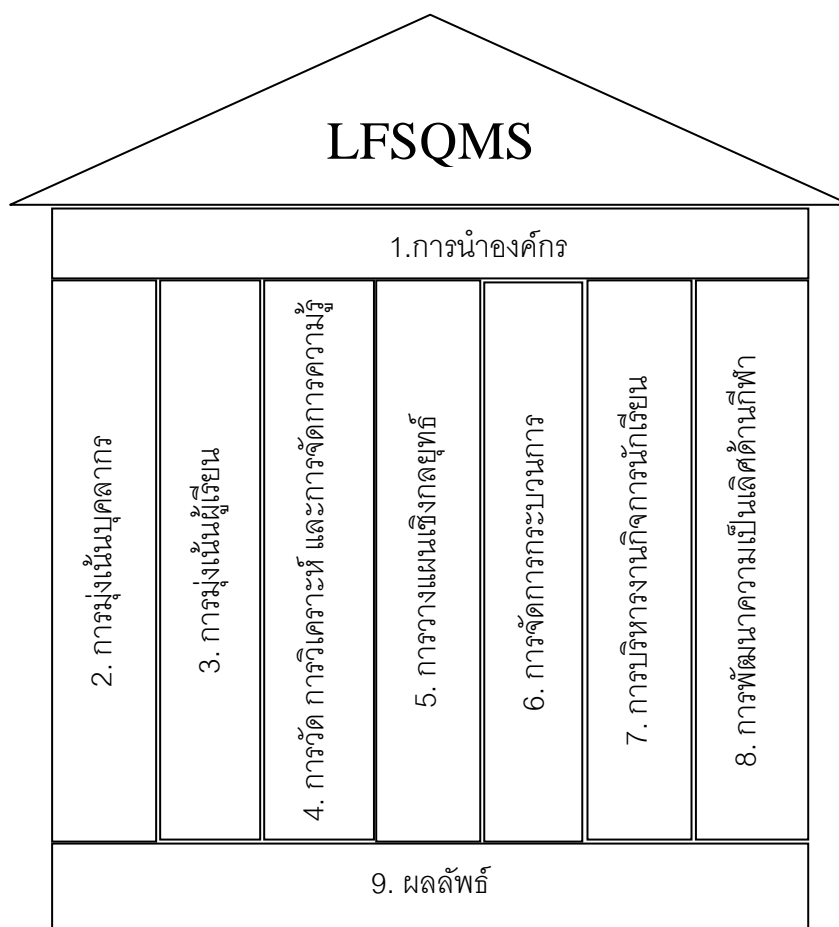
ประเด็นพิจารณา	รายการปรับปรุง
1. แนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบควรคำนึงถึงความสำคัญในประเด็นสำคัญแต่ละประเด็น	1. ศึกษาแนวปฏิบัติทุกองค์ประกอบพิจารณาความสำคัญให้ตรงตามประเด็นสำคัญ
2. ควรใช้คำที่มีความหมายเดียวกัน ให้เหมือนกันทั้งระบบ เช่น คำว่านักเรียน ผู้บริหาร สถานศึกษา	2. ปรับปรุงคำที่มีความหมายเดียวกันใช้คำเหมือนกัน
3. แนวปฏิบัติบางข้อมีข้อความคล้ายกัน ควรพิจารณาอาจนำมารวมกันเป็นข้อเดียว หรือแยกโดยให้รายละเอียดที่ชัดเจน	3. พิจารณาความแตกต่างโดยให้มีความครอบคลุมและชัดเจน
4. ควรให้สมาคมกีฬาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกีฬามีส่วนร่วมในการส่งเสริมนักเรียนในการแข่งขันกีฬา	4. พิจารณาปรับแผนปฏิบัติโดยให้หน่วยงานเกี่ยวข้องกับกีฬามีส่วนร่วม

### 3.3 ผลการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การดำเนินการในขั้นนี้ เป็นผลของการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยได้รับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ นำมาปรับปรุงระบบให้สมบูรณ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ชื่อระบบ

“ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร” (LEADERSHIP FOCUSED SPORTS SCHOOL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: LFSQMS)



แผนภาพที่ 7 ส่วนประกอบของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร

## 2. แนวคิดและหลักการของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนกีฬา

การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนานักเรียน ให้เป็นคนที่มีความรู้ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม สติปัญญา มีคุณธรรม จริยธรรม อย่างสมบูรณ์ เพื่อสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนกีฬาซึ่งจัดการศึกษาให้กับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา จึงมีความจำเป็นต้องสร้าง ความมีระเบียบวินัย และความเป็นเลิศด้านกีฬาควบคู่ไปด้วย จากสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี จะส่งผลกระทบต่อผู้คนที่แข่งขันงอกและเชิงลบก็ตาม ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน เพื่อให้เกิดภาพความสำเร็จในการพัฒนานักเรียน สำหรับโรงเรียนกีฬาจำเป็นต้องพัฒนาด้านคุณภาพเพื่อตอบสนองความมุ่งหวังของสังคม และคุ้มค่ากับงบประมาณในการจัดการศึกษา อีกทั้งให้

สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดความมุ่งหมายการจัดการศึกษา ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้นักกีฬาทุกกลุ่ม ทุกระดับ มีโอกาสเข้าร่วมการแข่งขัน และพัฒนาความสามารถโดยมุ่งเน้นความเป็นเลิศในการแข่งขันกีฬาทั้งระดับชาติและนานาชาติ

2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรทางการกีฬาได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการในการพัฒนากีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ)

3. เพื่อสร้างและพัฒนาสนามกีฬา อุปกรณ์กีฬา และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาทุกระดับ (ตั้งแต่ระดับอำเภอ จังหวัด ชาติ และนานาชาติ)

4. เพื่อสร้าง ขยาย และพัฒนาเครือข่ายองค์กรกีฬาในแต่ละระดับให้เชื่อมโยง และสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพื่อพัฒนาระบบการจัดและส่งเสริมการแข่งขันกีฬาเพื่อความเป็นเลิศทั้งระดับชาติและนานาชาติ ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา เป็นระบบที่พัฒนามาจากเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งสามารถพัฒนานักเรียนโรงเรียนกีฬาให้มีความพร้อมในทุกด้าน โดยเป็นระบบที่เน้นการนำองค์กร โดยผู้บริหารดำเนินการเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทุกฝ่ายทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนจึงทำโรงเรียนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

### 3. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของระบบบริหาร

3. เพื่อให้โรงเรียนกีฬามีระบบบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหาร โดยมีองค์ประกอบหลัก ประเด็นสำคัญ และแนวปฏิบัติ
4. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารนำระบบใช้ในการบริหารโรงเรียนกีฬา ให้เกิดคุณภาพ ตามจุดประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนกีฬา

### 4. องค์ประกอบของระบบ

ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬามีองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ 19 ประเด็นสำคัญ 73 แนวปฏิบัติ รายละเอียดคือ

1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน
4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน
7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน
8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 กีฬาสู่ความเป็นเลิศ
9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์
  - ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน
  - ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
  - ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

รายละเอียดทั้ง 9 องค์ประกอบ มีดังนี้

## 1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและเหมาะสมกับบริบท
- 1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา
- 1.4 ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษา
- 1.5 ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรม
- 2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อสถานศึกษา
- 2.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

## 2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง

- 1.2 สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่ง  
ผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายใน  
สถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก
- 1.4 สถานศึกษานำผลการประเมินการทำงาน ในการพิจารณาความดี  
ความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน

### **ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ  
ความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้าง  
แรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี
- 2.3 สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร ที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ  
เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

### **3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มี 2 ประเด็นสำคัญ**

#### **ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินความพึง  
พอใจของนักเรียน มาปรับปรุงการจัดการศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความต้องการของ  
ผู้เรียน
- 1.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียน ได้คิด  
วิเคราะห์ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
- 1.5 สถานศึกษากำหนดเครื่องมือ วิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผล  
ไว้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอน
- 1.6 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศที่หลากหลาย แบบกัลยาณมิตร

- 1.7 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบอย่างต่อเนื่องด้วยทางที่หลากหลาย

## **ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน**

### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูล ป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
- 2.2 สถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงานสถานศึกษา
- 2.3 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน

## **4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 2 ประเด็นสำคัญ**

### **ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1.2 สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม

### **ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2.2 สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ไปใช้ในการ  
สร้างนวัตกรรม

2.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญโดยใช้เทคโนโลยี

## 5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

#### แนวปฏิบัติ

1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค  
ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์

1.2 สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับ  
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.3 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนเมื่อจำเป็น

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

#### แนวปฏิบัติ

2.1 สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งระยะสั้นและ  
ระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร

2.2 สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการ  
ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ

2.3 สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้ง  
ระยะสั้นและระยะยาว

## 6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน

#### แนวปฏิบัติ

1.1 สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลัก และ  
กระบวนการสนับสนุน

1.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และ  
กำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ แผนก กลุ่มงาน



- 1.3 สถานศึกษามีระบบงานรองรับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้  
สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

## ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงาน  
กับหน่วยงานอื่น
- 2.2 สถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการทำงาน และนำผล  
การประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 2.3 สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์  
พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน
- 2.4 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงาน  
ผลอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 สถานศึกษาจัดผู้ตรวจสอบภายในกระบวนการทำงานทุกภาคเรียน
- 2.6 สถานศึกษาตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ทุกภาค  
เรียนและจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน

## 7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษาจัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอและ  
เหมาะสมกับผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษาจัดภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอกหอพัก ที่ถูก  
สุขลักษณะและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดระบบความปลอดภัย การเข้า - ออกหอพักที่  
สามารถตรวจสอบได้
- 1.4 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและร่วมกัน  
แก้ไขปัญหา

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการกำหนดว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมนันทนาการให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม
- 2.3 สถานศึกษามีระบบการปฐมพยาบาลอย่างเพียงพอ
- 2.4 สถานศึกษามีระบบดูแล และติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 2.5 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา  
สม่ำเสมอ

## 8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียน
- 1.2 สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาที่มีความสามารถ ได้ตรงตามประเภทกีฬา
- 1.3 สถานศึกษามีแบบทดสอบทักษะตามประเภทกีฬา ที่คัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษานำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา มาพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 2.2 สถานศึกษามีการวางแผนการแข่งขันในแต่ละประเภทกีฬา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2.3 สถานศึกษามีการวางแผนการฝึกที่มีเป้าหมาย มีเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 สถานศึกษามีการประเมินการพัฒนาความสามารถด้านกีฬา ของนักเรียนทุกปีการศึกษา และนำผลการประเมินมาพัฒนา
- 2.5 สถานศึกษามีการจัดอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ ในแต่ละประเภทกีฬา

- 2.6 สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านที่เกี่ยวข้องกับ  
ผู้เรียน
- 2.7 สถานศึกษามีโครงการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่ส่งเสริม  
ความก้าวหน้าด้านกีฬาของนักเรียน

## 9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ มี 3 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง
- 1.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ด้านลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้เรียน

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากร  
กับส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และ  
สิทธิประโยชน์ของบุคลากร

### ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

#### แนวปฏิบัติ

- 3.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน  
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการและนวัตกรรม
- 3.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ  
ระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และความเสี่ยง
- 3.3 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 3.4 สถานศึกษาเสนอรายงานการปฏิบัติงานประจำปีกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา 2) ศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา 3) พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประชากร และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเข้าไปศึกษาภาคสนามในกรณีของ ผู้บริหารโรงเรียนกีฬาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ในปีพ.ศ.2550 ได้รับคะแนนสรุปรวม ไม่น้อยกว่าดีในทุกตัวบ่งชี้ (Best Practices) และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเรื่อง พัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ตามลำดับการนำเสนอ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา
2. การปฏิบัติที่ดี ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา
3. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

### 1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้แบบสอบถาม สอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ เมื่อเทียบเคียงกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สรุปผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ภาพรวมรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$   $SD = 0.48$ ) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.57$   $SD = 0.46$ ) รองลงมาคือด้านการจัดการกระบวนการ ( $\bar{X} = 3.54$   $SD = 0.49$ ) และด้านผลลัพธ์ ( $\bar{X} = 3.53$   $SD = 0.49$ ) ตามลำดับ

2. สภาพที่พึงประสงค์ มีค่ารวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.58$   $S.D. = 0.33$ ) โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการนำองค์กร ( $\bar{X} = 4.69$   $SD = 0.35$ ) รองลงมา คือ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.60$   $SD = 0.49$ ) และด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ( $\bar{X} = 4.58$   $SD = 0.52$ ) ตามลำดับ

3. เมื่อนำค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบันและค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ มาจัดลำดับความต้องการจำเป็น พบว่า ความต้องการจำเป็นในภาพรวม ( $PNI = 0.33$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการนำองค์กร มีลำดับที่ 1 ( $PNI = 0.52$ ) ลำดับที่ 2 คือ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ( $PNI = 0.32$ ) และลำดับที่ 3 คือ ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนกับ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $PNI = 0.31$ ) ตามลำดับ

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านในทั้งหมด 7 ด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยของการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าทุกด้าน

## 2. การปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

จากการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหารโรงเรียนกีฬา ที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน)ในปีพ.ศ. 2550 ได้รับคะแนนสรุปรวม ไม่น้อยกว่าระดับดีในทุกตัวบ่งชี้ จำนวน 3 แห่ง พบว่า โรงเรียนกีฬามีผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬา 10 ปีขึ้นไป และมีความรู้ความสามารถด้านการกีฬา การบริหารโรงเรียนเพื่อพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางด้านการศึกษา และโรงเรียนกีฬามีครูวิชาสามัญ ผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความรู้ความสามารถตามชนิดกีฬาที่สอน ซึ่งสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬาให้พัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ โรงเรียนกีฬามีผู้ฝึกสอนกีฬาที่มีความรู้ ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนานักเรียนที่มีความสามารถพิเศษทางการกีฬาทั้งในระดับพื้นฐานและระดับเป็นเลิศและมีใบรับรองผ่านการอบรมการเป็นผู้ฝึกสอนกีฬาจากสมาคมนั้น ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศมีความเหมาะสมในการบริหารโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญของการบริหารงานกิจการนักเรียน และการพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการจัดการศึกษาของโรงเรียนกีฬา ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโรงเรียนกีฬา คือนักเรียนได้เป็นตัวแทนในการแข่งขันกีฬาในระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งทุกฝ่ายให้ความร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง

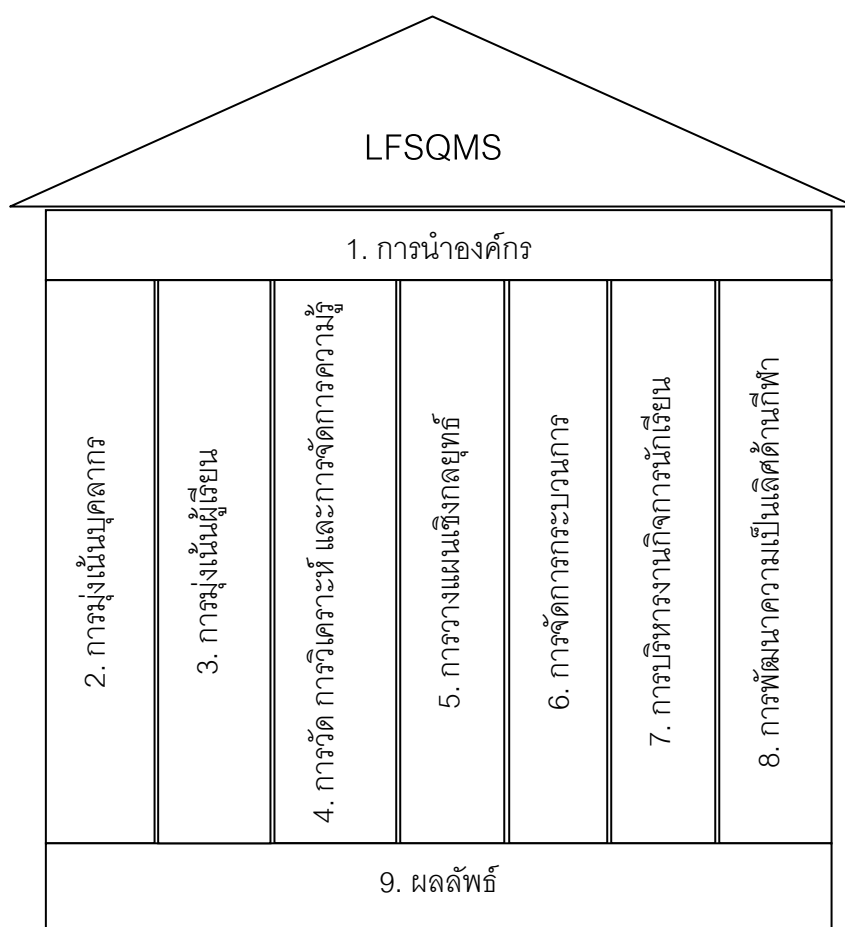
การบริหารที่ดีผู้บริหารควรมีการกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาให้ชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง มีความเหมาะสมกับบริบท อีกทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับ อีกทั้งต้องมีหลักจริยธรรม เปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความผูกพันของ บุคลากรต่อสถานศึกษา

## 3. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ

ดำเนินการที่เป็นเลิศ ที่พัฒนาขึ้นมีชื่อว่า “ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร” (LEADERSHIP FOCUSED SPORTS SCHOOL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM: LFSQMS) พัฒนาโดยการมีส่วนร่วมของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัย โดยมีองค์ประกอบดังนี้



แผนภาพที่ 8 ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้น “การนำองค์กร”

ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬามีองค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ  
19 ประเด็นสำคัญ 73 แนวปฏิบัติ รายละเอียดคือ

1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร

ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร
  3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน
  4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
  5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
  6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน
  7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน
  8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกผู้เรียน
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา
  9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน
    - ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
    - ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ
1. องค์ประกอบด้านการนำองค์กร มี 2 ประเด็นสำคัญ
    - ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร



### แนวปฏิบัติ

- 1.1 ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผลดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและเหมาะสมกับบริบท
- 1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่งประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนา
- 1.4 ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษา
- 1.5 ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและหลักจริยธรรม
- 2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อสถานศึกษา
- 2.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา

## 2. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง
- 1.2 สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.3 สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก

- 1.4 สถานศึกษานำผลการประเมินการทำงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน

## ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี
- 2.3 สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

## 3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน มาปรับปรุงการจัดการศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน
- 1.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียน ได้คิด วิเคราะห์ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง
- 1.5 สถานศึกษากำหนดเครื่องมือ วิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผล ใ้ได้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอน
- 1.6 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศที่หลากหลาย แบบกัลยาณมิตร
- 1.7 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบอย่างต่อเนื่องด้วยทางที่หลากหลาย

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูล ป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา
- 2.2 สถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงานสถานศึกษา
- 2.3 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน

#### 4. องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มี 2 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

##### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1.2 สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 1.3 สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม

#### ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 2.2 สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม
- 2.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญโดยใช้เทคโนโลยี

#### 5. องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มี 2 ประเด็นสำคัญ

ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์

### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค  
ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 1.2 สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้กับ  
เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- 1.3 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนเมื่อจำเป็น

## ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งระยะสั้นและ  
ระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการ  
ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ
- 2.3 สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้ง  
ระยะสั้นและระยะยาว

## 6. องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ มี 2 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลัก และ  
กระบวนการสนับสนุน
- 1.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และ  
กำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ แผนก กลุ่มงาน
- 1.3 สถานศึกษามีระบบงานรองรับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้  
สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

### ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปรับปรุงกระบวนการทำงาน  
กับหน่วยงานอื่น
- 2.2 สถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการทำงาน และนำผล  
การประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- 2.3 สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน
- 2.4 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงาน ผลอย่างต่อเนื่อง
- 2.5 สถานศึกษาจัดผู้ตรวจสอบภายในกระบวนการทำงานทุกภาคเรียน
- 2.6 สถานศึกษาตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ทุกภาค เรียนและจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน

## 7. องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษาจัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอและ เหมาะสมกับผู้เรียน
- 1.2 สถานศึกษาจัดภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอกหอพัก ที่ถูก สุขลักษณะและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 1.3 สถานศึกษามีการจัดระบบความปลอดภัย การเข้า - ออกหอพักที่ สามารถตรวจสอบได้
- 1.4 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและร่วมกัน แก้ไขปัญหา

### ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษามีการกำหนดว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และ ลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน
- 2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมนันทนาการให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม
- 2.3 สถานศึกษามีระบบการปฐมพยาบาลอย่างเพียงพอ
- 2.4 สถานศึกษามีระบบดูแล และติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคล
- 2.5 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สม่ำเสมอ

## 8. องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา

### ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกนักเรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียน
- 1.2 สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาที่มีความสามารถ ได้ตรงตามประเภทกีฬา
- 1.3 สถานศึกษามีแบบทดสอบทักษะตามประเภทกีฬา ที่คัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา

#### แนวปฏิบัติ

- 2.1 สถานศึกษานำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬา มาพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ
- 2.2 สถานศึกษามีการวางแผนการแข่งขันในแต่ละประเภทกีฬา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- 2.3 สถานศึกษามีการวางแผนการฝึกที่มีเป้าหมาย มีเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.4 สถานศึกษามีการประเมินการพัฒนาความสามารถด้านกีฬา ของนักเรียนทุกปีการศึกษา และนำผลการประเมินมาพัฒนา
- 2.5 สถานศึกษามีการจัดอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ ในแต่ละประเภทกีฬา
- 2.6 สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน
- 2.7 สถานศึกษามีโครงการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าด้านกีฬาของนักเรียน

## 9. องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ มี 3 ประเด็นสำคัญ

### ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน

#### แนวปฏิบัติ

- 1.1 สถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เทียบเคียง
- 1.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ด้านลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้เรียน

### **ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 2.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากร กับส่วนที่เกี่ยวข้อง
- 2.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และ สิทธิประโยชน์ของบุคลากร

### **ประเด็นสำคัญที่ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ**

#### **แนวปฏิบัติ**

- 3.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการและนวัตกรรม
- 3.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของ ระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และความเสถียร
- 3.3 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- 3.4 สถานศึกษาเสนอรายงานการปฏิบัติงานประจำปีกับส่วนที่เกี่ยวข้อง

## **อภิปรายผล**

จากผลการวิจัยในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ ในการอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียน กีฬา

จากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ของระบบบริหารคุณภาพ การศึกษาโรงเรียนกีฬา จากค่าเฉลี่ยในภาพรวมรายด้านพบว่า สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยรวมทั้งหมด 7 ด้าน มีด้านที่อยู่ในระดับมากจำนวน 3 ด้านและอยู่ระดับปานกลาง

จำนวน 4 ด้าน ซึ่งจากสภาพปัจจุบันของโรงเรียนกีฬา มีความต้องการที่จะต้องพัฒนาโดยจากบริบทของการจัดการศึกษาโรงเรียนกีฬา นั้นการดำเนินการจัดการเรียนการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาพลศึกษาและกีฬา ได้นำเทคนิคหลักวิชาการมาบูรณาการเพื่อใช้ในการเรียนการสอน และการฝึกกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้หลักการทั้งหมด 4 ด้าน 1) หลักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โรงเรียนกีฬามีแพทย์ และพยาบาลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยตรวจรักษา ส่งเสริมและพัฒนาสุขภาพ ตลอดจนการเจริญเติบโตอย่างสม่ำเสมอ 2) หลักการวิทยาศาสตร์การกีฬา ทางโรงเรียนกีฬาจะนำหลักการทางวิทยาศาสตร์การกีฬา มาใช้ในการเสริมสร้างสมรรถภาพ การทดสอบสมรรถภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ การบำบัดการป้องกันการบาดเจ็บและการพัฒนาความสามารถทางกีฬา โดยมีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประจำอยู่ที่ศูนย์วิทยาศาสตร์การกีฬา 3) หลักการพลศึกษาและการกีฬาโรงเรียนกีฬา ได้นำหลักการด้านพลศึกษาและการกีฬามาใช้ในการฝึกสอนกีฬา โดยมีอาจารย์ผู้สอนกีฬาที่มีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และมีผลงานในการฝึกกีฬาในแต่ละชนิดกีฬา ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ รับผิดชอบในการฝึกซ้อม 4) หลักการศึกษาโรงเรียนกีฬา ได้จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเหมือนโรงเรียนทั่วไปทุกประการ โดยมีอาจารย์ที่มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในแต่ละสาขารับผิดชอบในการสอน โดยสอนในชั้นเรียนและสอนพิเศษที่หอพัก ใช้อุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการสอนอยู่เสมอ มุ่งเน้นให้นักเรียนมีพัฒนาการทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาไปพร้อมๆกัน ตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาของชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทรงพล เจริญคำ (2552) ได้ศึกษารูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การบริหารงานโรงเรียน 2) ผู้อำนวยการโรงเรียน 3) โครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน 4) นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน และ 5) ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่วนรูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ การบริหารงานของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งองค์ประกอบมาความสอดคล้องกันในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านการนำองค์กร พบว่าความต้องการจำเป็น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าการนำโรงเรียน และความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมมีความจำเป็นในการบริหารโรงเรียนกีฬา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ โดยจะต้องชั่งจูงและกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้ดีที่สุด และ



สามารถใช้อิทธิพลส่วนตัวให้เกิดผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารพึงกระทำสิ่งต่อไปนี้ 1) มองการไกลและมีอิทธิพลในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบายของสถานศึกษา 2) กระตุ้นให้มีการพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 3) กำหนดวิธีการและการประสานงานในโครงการต่างๆ ไปปฏิบัติ 4) จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนโครงการต่างๆ 5) เป็นตัวแทนสถานศึกษาในกิจกรรมต่างๆ และ 6) ประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรมพลศึกษา(2544)พบว่า องค์ประกอบความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนกีฬาทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก และตัวนักเรียน สรุปความเป็นมาตรฐานของโรงเรียนกีฬาจากการวิจัยนี้คือโรงเรียนกีฬาที่ได้มาตรฐานนั้น ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์มีความรู้ด้านการบริหาร มีมนุษยสัมพันธ์ บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้าน องค์การมีงบประมาณเพียงพอที่จะจัดหาวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สวัสดิการสำหรับบุคลากรและโภชนาการที่มีคุณภาพ ถูกหลักอนามัยสำหรับนักเรียน โรงเรียนมีหลักสูตรเฉพาะที่ได้มาตรฐานโดยสร้างให้นักเรียนมีความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการ และการกีฬา

ผู้บริหารมีความสำคัญกับการผลักดันและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ดังที่Greg (1994) กล่าวไว้ว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆหน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน การสร้างความพร้อมกับผู้ที่เป็นผู้บริหาร จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในโรงเรียนกีฬา ซึ่งเป็นโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างมากที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำที่สูง

## 2. ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

โรงเรียนกีฬาจะมีคุณภาพได้ควรมีระบบการบริหารที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน และมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ กล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียนนั้นจะมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Greg (1994) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่น และมีความผูกพันกับการปรับปรุงงานอย่างมีคุณภาพ โดยการร่วมมือกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของศุภลักษณ์ เศษะพานิช เรื่องการพัฒนาระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา เอกชน พบว่าองค์ประกอบหลักของระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ ของสถานศึกษา เอกชน มี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน

ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารงานวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารงานทั่วไป 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ อีกทั้งยังตอบสนององเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน ฯลฯ ด้วยการมีระบบบริหารที่มีประสิทธิภาพมีส่วนให้การบริหารงานมีทิศทางสอดคล้องกับงานวิจัยของทัศนฯ แคมมนี้และคณะ(2547) เสนอว่าแนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบ/ปัจจัยสำคัญๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านตัวบุคคล ซึ่งมีที่สำคัญคือ องค์ประกอบด้านผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกโรงเรียน ผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเด่นๆคล้ายกัน คือ เป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความจริงใจตั้งใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ และมีความสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งมีแนวทางประเมินและการบริหารจัดการระบบคุณภาพเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่ระดับสากล อีกทั้งก็พายังเป็นสิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ คุณธรรม มีสุขภาวะที่ดี อยู่ในครอบครัวที่อบอุ่น ชุมชนที่เข้มแข็ง พึ่งตนเองได้ มีความมั่นคงในการดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรี และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554) (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2551) เด็ก เยาวชน และประชาชนเล่นกีฬาและออกกำลังกายอย่างถูกต้องจนเป็นวิถีชีวิต มีสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม น้ำใจนักกีฬา สามารถพัฒนาศักยภาพของนักกีฬาให้มีมาตรฐานระดับสากลนำไปสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพ

ผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 9 องค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์กันซึ่งความเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากที่สุด ซึ่งระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่มุ่งเน้นการนำองค์กร โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยด้านการนำองค์กรมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์และยั่งยืน ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีส่วนที่จะผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาอย่างมีคุณภาพ โดยแสดงภาวะผู้นำเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิด มีบทบาทในด้านความสามัคคีซึ่งจะส่งผลต่อการร่วมมือกันพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับตามเกณฑ์มาตรฐานต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากงานวิจัยมาอภิปรายเพื่อให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอข้อเสนอแนะประกอบไปด้วย ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง แต่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ระดับมากที่สุดทุกองค์ประกอบ ดังนั้นการบริหารโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพ จึงควรนำระบบบริหารที่ได้ ไปพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าความต้องการจำเป็นด้านการนำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ดังนั้น การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนกีฬาควร แต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำสูง ซึ่งการนำระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาไปใช้ จำเป็นที่ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจึงประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการประสานความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องของทุกฝ่าย ดังนั้นผู้บริหารควรเห็นความสำคัญ และเป็นผู้นำในการนำระบบไปใช้ เพื่อที่จะพัฒนาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา เป็นไปอย่างกว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

2.1 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าความต้องการจำเป็นโดยภาพรวมด้านการนำองค์กรอยู่ระดับมากที่สุด ดังนั้นจึงควรมีการนำผลการวิจัยเป็นข้อกำหนดในการทำวิจัยคุณสมบัติ และแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนกีฬา

2.2 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งได้ศึกษาจากโรงเรียนกีฬา สังกัดสถาบันการพลศึกษา จึงควรมีการศึกษาวิจัยโรงเรียนกีฬาสังกัดอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยในครั้งนี้

2.3 ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มีความเหมาะสมกับการบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาให้มีคุณภาพ ควรมีการขยายไปสู่การทำวิจัยหน่วยงานหลักอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับกีฬาให้มากขึ้น

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

การกีฬาแห่งประเทศไทย. **แผนพัฒนาการกีฬาแห่งชาติ ฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2550-2554).**

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การค้ำของ สกสค, 2550.

กิดานันท์ มลิทอง. **เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

คมศร วงษ์รักษา. **การเปรียบเทียบคุณภาพและความสอดคล้องของเทคนิคการจัดลำดับความสำคัญที่อิงโมเดลความแตกต่างในการประเมินความต้องการจำเป็น.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, ภาควิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. **รายงานการศึกษาคุณภาพที่เป็นมาตรฐานของเด็กไทยที่สังคมต้องการ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุงแก้ไข 2545).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.

จินดารัตน์ เบอ์พันธ์. **การวิเคราะห์และออกแบบระบบสารสนเทศ.** กรุงเทพฯ: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

จุไรรัตน์ สุธดุง. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดกรมสามัญศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

ชวาล แสงปัญญา. **การศึกษาการจัดและดำเนินงานของโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2544.

ฐปนพรพร ฤกษ์เปลี่ยน. **ประสิทธิภาพในการบริหารโรงเรียนกีฬาตามแนวปฏิรูปการศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2548.

- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์และคณะ. **กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ**. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์, 2546.
- ณัฐนิภา คูรัตน์. **เอกสารประกอบการสอนวิชา 2706807 การวิเคราะห์องค์การทางการศึกษา**. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2545.
- ดาวระดา ธรรมกรม. **การพัฒนาระบบคุณภาพการบริหารงานวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยของรัฐ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่: Modern organization theory**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.
- ทองพล เจริญคำ. **รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- ทิตนา เขมมณี. **ศาสตร์การสอนของความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ทิตนา เขมมณี และคณะ. **การวิจัยและพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน**. เอกสารเผยแพร่ในโครงการ วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- ธเนศ ขำเกิด. **การจัดทำผลงานเพื่อขอกำหนดตำแหน่งข้าราชการครูสายงานบริหารการศึกษาในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: มิติใหม่, 2539.
- ธีระ รุญเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์ข่าวฟาง, 2550.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป, 2550.
- บุรพาทิศ พลอยสุวรรณ. **การวิเคราะห์ระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.

- ประชุม รบประเสริฐ. **นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 6.  
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์, 2545.
- ประเทือง ภูมิภักทราคม. **การจัดการคุณภาพแบบ TQM (Total Quality Management-TQM)**.  
วารสารวิชาการราชภัฏกรุงเทพฯ, ปีที่3 ฉบับที่6, 2543.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. **วิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับ  
ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์,  
สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พีรศักดิ์ วรสุนทรโรสถ. **วัดรอยเท้าช้าง**. กรุงเทพฯ: พีระเซลแอนด์เซอร์วิสเซส, 2542.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิด  
การบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์. **TQM กับการพัฒนาคุณภาพโดยรวมของสถาบันอุดมศึกษาไทย**. **วารสาร  
ครุศาสตร์** (กรกฎาคม – ตุลาคม 2543): 19-33.
- พระราชบัญญัติสถาบันการพลศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์,  
2548.
- พลศึกษา, กรม. **การวิจัยอย่างมีส่วนร่วมกับการพัฒนาโรงเรียนกีฬาสังกัดกรมพลศึกษา**.  
กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาการพลศึกษา สุขภาพ และนันทนาการ, 2544.
- พลศึกษา, กรม. **รายงานการวิจัยฉบับที่ 1 เรื่องการประเมินการดำเนินงานโรงเรียนกีฬา**.  
กรุงเทพฯ: กรมพลศึกษา, 2539.
- พลศึกษา, กรม. **ระเบียบกรมพลศึกษาว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียน  
กีฬา พ.ศ. 2541. ม.ป.ท. 2542.**
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ:  
ศิริวัฒนอินเตอร์พริ้นต์, 2546.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน**. ในเอกสารการประชุมทางวิชาการ การวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 11.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล, 2548.
- เรื่องวิทย์ เกษมสุวรรณ. **หลักTQMและการประยุกต์ใช้**. วารสารดำรงราชานุภาพ, (เมษายน-  
มิถุนายน): 19-50, 2549.

- วารุณี พุ่มแสง. **การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาด้านบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **TOM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพ 2000.** กรุงเทพฯ: ทีพีเอพับลิชชิง, 2542.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ. **ผู้บริหารใหม่ในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา: ผลการวิจัยเพื่อการวิพากษ์.** กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ, 2545.
- วิศิษฐ์ สายพรหม. **การศึกษาหาความเป็นไปได้ในการนำระบบคุณภาพ ISO 9000 มาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนมัธยมเอกชนในกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาด้านบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2542.
- วีระพล บดีรัฐ. **PDCA วงจรสู่ความสำเร็จ.** กรุงเทพฯ: ประชาชน, 2543.
- ศลิษา ภมรสถิตย์. **การจัดการดำเนินการ.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป, 2551.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์กรและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2543.
- ศึกษานิพนธ์, ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล.** กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษานิพนธ์, ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2553.
- ศึกษานิพนธ์, ภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2549.
- ศุภลักษณ์ เศษชะพานิช. **การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษาด้านบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง.** กรุงเทพฯ: จีวีดีเอ็มเอ็ทเพรส, 2546.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิค, 2548.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2552**. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพฯ: เจริญทอง เบส อีออฟ เดอะ เนชั่น, 2552.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ  
ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. **การกำเนิดTQM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา**. วารสาร  
กองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน, ปีที่7, (ฉบับที่ 64 สิงหาคม): 56-61, 2539.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. **มุ่งสู่คุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,  
2542.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. **เอกสารวิจัยส่วนบุคคลเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความ  
เป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ**. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วม  
เอกชน รุ่นที่ 15. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2545-2546.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์**. พิมพ์  
ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545.
- สุกัญญา ไชวילהกุล. **การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่1.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. **รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา**. For Quality,  
(มีนาคม-เมษายน): 132-135, 2542.
- สุภางค์ จันทวานิช. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ**. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- สุวิมล ว่องวานิช. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
ธรรมดาเพลส, 2550.
- สำนักงานทดสอบทางการศึกษา. **แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชั้น  
พื้นฐาน เพื่อประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2554.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. **ปัญหาปฏิรูปการศึกษาแนวทางการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์พิมพ์ดี, 2545.



- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). **มาตรฐานการศึกษา ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาที่มีวัตถุประสงค์: โรงเรียนส่งเสริมความสามารถพิเศษทางด้านกีฬา รอบที่สอง (พ.ศ. 2549-2553) ฉบับปรับปรุง 1.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ, 2550.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. **TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: ศิวา โกลด์ มีเดีย, 2553.
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552 - 2553.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2552.
- หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา. **ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานตัวชี้วัดคุณภาพการศึกษา เล่ม 4.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบกับการบริหารโรงเรียน.** เอกสารประกอบโครงการสัมมนาวิชาการเรื่อง “หลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ” จัดโดยฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 20 สิงหาคม 2529.
- อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. **การพัฒนดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะพยาบาลศาสตร์สถาบันอุดมศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536.

## ภาษาอังกฤษ

- Baldrige National Quality Program. **Education Criteria for Performance Excellence.** [Online]. Available from: [http://www.baldrige.nist.gov/PDF\\_fi/es/2009\\_2010\\_Education\\_criteria.pdf](http://www.baldrige.nist.gov/PDF_fi/es/2009_2010_Education_criteria.pdf).
- Bartal, M Kathryn, and Martin, C David. **Management.** 3<sup>rd</sup>. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Baumgart, N. **Equity quality and cost in higher education.** Bangkok: UNESCO regional office for Asia and the Pacific, 1987.
- Camp, R.C. **Benchmarking: The search for industry best practice that lead to superior performance.** Milwaukee: ASQC Quality press, 1989.

- Camp, Samuel C. **Modern management: diversity, quality, ethics, and the global management.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice- Hall, Inc, 2000.
- Daft, Richard L. **Management.** 2<sup>nd</sup> ed. Orlando: Dryben Press, 1991.
- Dubrin, Andrew J. **Essential of management.** 3<sup>rd</sup> ed. Ohio: South- Western Publishing, 1994.
- Fulstonschools. **Excellence model.** [Online]. 2011. Available from: <http://www.fulstonschools.org.dept/prodev/leadership/model.shtm> [2011,Jan 20]
- Greg. Bounds. **Beyond total quality management: toward the emerging paradigm.** New York, 1994.
- Hoy, Wayne K, and Miskel, Cecil. G. **Education administration: Theory research and practice.** 6<sup>th</sup> rd. Singapore: McGraw-Hill, 2001.
- Ivancevich,John M., Matterson, Michael T. **Organizational behavior and management.** 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Ka-ho Mok, **Decentralizational and mercerization of education in Singapore: A case study of the excellence model.** Journal of educational administration, November 4, 2003.
- Kreitner, Robert. **Management.** 7<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin, 1998.
- KreJcie, R.V. and Morgan, D.W. 1970. Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement.** 30 (1970): 607- 610.
- Laetz, V.R. **Total Quality Management Implementation : The Effect of Forces for Change on Organization Development Change Tactics.** Thesis of Ms degree. Eastern Michigan University, 1993.
- Lee J. Cronbach, **Essential of Psychological Testing.** 3<sup>th</sup> ed. (New York: Harper & Rew, 1974), 161.
- Lewis, Parmela S., Goodman, Stephen H., Fandt, Patricia M. **Management: challenges in the 21<sup>st</sup> centuy.** 3<sup>rd</sup> ed. Cincinnati: South-western college, 2001.
- Lunenburg, Fred C., and Orinstein, Allan C. **Educational administration: Concepts and practices.** 4<sup>th</sup> ed. Belmont: Thomson learning, 2004.

- Owens, Robert G. **Organizational behavior in education**. 6<sup>th</sup> ed. Boston MA: Allyn and Racon, 1998.
- Robere, P.J. **Benchmarking: A system approach for continual improvement**. Bangkok: Durakitbundit university press, 2000.
- Robbins, Stephen P. **Organizational theory: Structure, design. and application**. 3th ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1999.
- Rue, Leslie W., Byars, Lloyd L. **Management: Skill and application**. 7<sup>th</sup> ed. Chicago: Von Hoffmann Press, 1995.
- SaferPak. Plan Do Study Act. <http://www.saferpak.com/pdsa.html>. Accessed 10 October 2009.
- Sallis, Edward. **Total quality management in education**. London: Kogan Page Educational Management Series, 1993.
- Sallis, Edward. **Total Quality Managemant in Eduaction**. 3<sup>rd</sup> ed, 2002.
- Schermerhorn, Jr. John R. **Management**. 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & sons, 2002.
- Smrekar, Claire and others. **March toward excellence: school success and minority student achiement in Department of Defense schools**. A report to the National Education Goals Panel Lesson from the state. [Online], 2001. National Inst. On Early childhood development education. Abstract from: ERIC file: ED459218
- Webster's twentieth century dictionary of the English language un abridged. 2<sup>nd</sup> ed. Pp 636: 1968.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

1. รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ
2. หนังสือขอความอนุเคราะห์

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ดร. พรเทพ ฐู่แผน อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
2. ดร. สุกุล อริยศักดิ์สกุล อาจารย์สอนการวัดผลและประเมินผลสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ
3. ดร. ประกิจ หงส์แสนยธรรม รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย สถาบันการพลศึกษา
4. ดร. กฤตย์วิพุธ ผอบแก้ว ผู้อำนวยการกองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษาสถาบันการพลศึกษา
5. นายฤทธินาท สุวรรณบูรณ์ หัวหน้ากลุ่มตรวจสอบภายในสถาบันการพลศึกษา

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการให้สัมภาษณ์

1. นายครองจักร งามมีศรี                      ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาจังหวัดนครศรีธรรมราช
2. นายเพิ่มพร นุพงษ์                        ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาลำปาง
3. นายกอบกิจ ธรรมานุชิต                ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาจังหวัดนครสวรรค์

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ

### กำหนดนโยบาย

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1. นายทวนชัย ลมุลสว่าง      | อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา<br>ปัจจุบันที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี (ฯพณฯท่านจุมพล<br>ศิลปะอาษา) |
| 2. ดร. ประกิจ หงส์แสนยาธรรม | รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายวิจัยและประกัน<br>คุณภาพการศึกษา  |
| 3. นายปวิวัฒน์ วรรณกลาง     | รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายแผนและพัฒนา   |
| 4. รศ.นิติพันธ์ สระภักดี    | รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายโรงเรียนกีฬา  |
| 5. ดร. กฤตยวิพุธ ผอบแก้ว    | ผู้อำนวยการกองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา<br>สถาบันการพลศึกษา  |

### นักวิชาการ

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 6. ดร. พรเทพ ฐัฒน          | อาจารย์ภาควิชาบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา               |
| 7. ดร. อุษากร พันธุ์วานิช  | หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัย<br>ศรีนครินทรวิโรฒ                |
| 8. นายนาวิน วิทยาภรณ์      | รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและ<br>ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) |
| 9. ดร. สุกุล อริยสังข์สกุล | อาจารย์สอนการวัดผลและประเมินผล<br>สถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตกรุงเทพ              |

### ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 10. นายวีรศักดิ์ วิชาลาภรณ์ | รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต<br>กรุงเทพ               |
| 11. นางแสงจันทร์ วรรณมันต์  | อธิบดีกรมพลศึกษา  |
| 12. ดร.สิริลักษณ์ ทัดมัน    | กรรมการบริหารสมาคมกีฬา  |
| 13. รศ.เอก เกิดเต็มภูมิ     | รองคณบดี คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา สถาบันการพล<br>ศึกษา วิทยาเขตอ่างทอง |
| 14. นายสิริ สารผล           | ผู้ประกาศข่าวกีฬา   |





### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่ม

1. นายทวนชัย ลมุลสว่าง อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ปัจจุบันที่ปรึกษารองนายกรัฐมนตรี (ฯพณฯท่านจุมพล ศิลปะอาชา)
2. ดร. ประกิจ หงส์แสนยาธรรม รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายวิจัย และ  
ประกัน  
คุณภาพการศึกษา
3. นายปรีวัฒน์ วรรณกลาง รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายแผนและพัฒนา
4. รศ.นิติพันธ์ สระภักดี รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษาฝ่ายโรงเรียนกีฬา
5. ดร. กฤตยวิพุธ ผอบแก้ว ผู้อำนวยการกองวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา  
สถาบันการพลศึกษา
6. ดร. บุญพาทิศ พลอยสุวรรณ อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
7. ดร. อุษากร พันธุ์วานิช หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ
8. นายนาวิน วิทยาภรณ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานรับรองมาตรฐานและ  
ประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
9. นายวีรศักดิ์ วิศาลาภรณ์ รองอธิการบดีสถาบันการพลศึกษา ประจำวิทยาเขต  
กรุงเทพ
10. นางแสงจันทร์ วรสุมันต์ อธิบดีกรมพลศึกษา
11. ดร.สิริลักษณ์ ทัดมัน กรรมการบริหารสมาคมกีฬา
12. ว่าที่ ร.ต. อานนท์ สำรวจการณ ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาจังหวัดสุพรรณบุรี
13. นายณรงค์ คำหงส์ ผู้อำนวยการโรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง



ที่ ศษ 0512.6(2771)/54- 3540

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๐ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. กฤตย์วิพุธ ผอบแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายปลตวัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3541

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๐ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. พรเทพ ฐู่แผน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายปลววัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ ไคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3542

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๐ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. สุกต อริยสังคีตสกุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายปลววัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ใครขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3543



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๐ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ประกิจ หงส์แสนยารธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายปลววัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ ใครขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3544

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

๒๐ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณฤทธินาท สุวรรณบูรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วยนายปลววัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษาศาสตรบัณฑิต การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากระบวนการคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ที่ ศร 0512.6(2771)/54- 3545



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

3 / สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอตกลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนกีฬานครนนทวิทยา 6

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายปลว้ช รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์  
เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการ  
ดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ  
ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอลงใช้เครื่องมือ คือแบบสอบถาม  
กับผู้บริหาร ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว  
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612





ที่ ศธ 0512.6 / พิเศษ

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นายปลว้ช รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิต มีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วย แบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

สาขาบริหารการศึกษา 02-218-2587 ต่อ 840

(นิสิต) นายปลว้ช รุจิรกาล 081-8268273



ที่ ศษ 0512.6/ พิเศษ

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการวิจัย

เรียน

ด้วย นายปลว้ชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษา โรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งการวิจัยครั้งนี้จำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหาร โรงเรียนกีฬา อันเป็นประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน และความคิดเห็นส่วนตัวของท่านโดยตรง ซึ่งผู้วิจัยขอรับรองว่าการให้สัมภาษณ์ของท่านจะไม่มีผลกระทบใดๆที่เป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลส่วนตัวของท่านเป็น ความลับและนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์โดยการให้สัมภาษณ์ ตามวันเวลาที่ท่าน เห็นสมควรเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาบริหารการศึกษา 02-218-2587 ต่อ 840

(นิสิต) นายปลว้ชร รุจิรกาล 081-8268273

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54- 1304



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 มีนาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพสถานศึกษา

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างระบบบริหารคุณภาพสถานศึกษา

ด้วยนายปลววัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญานิษฐ์ อูสาโท และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ สิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ศธ 0512.6(2771)/54- 1773

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

16 มีนาคม 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

ด้วยนายปลัดวัชร รุจิรกาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท และศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ สิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 29 มีนาคม 2555 เวลา 13.30 น. ณ ห้องประชุมสถาบันการพลศึกษา 1 ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงาน ในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

## ภาคผนวก ข

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. แบบสัมภาษณ์
3. แบบประเมินความเหมาะสมของระบบ
4. คู่มือการสนทนากลุ่ม

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันของโรงเรียนกีฬา  
เมื่อเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**

**วัตถุประสงค์**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของการบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา สำหรับประกอบการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนกีฬา และสภาพที่พึงประสงค์ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

2. ข้อมูลที่สอบถามครั้งนี้อาจมีบางส่วนที่เป็นเรื่องใหม่สำหรับสถานศึกษา ดังนั้นในการให้ข้อมูลขอให้ตอบตามสภาพความเป็นจริง ข้อมูลที่ตอบจะไม่มีผลเสียต่อตัวท่านและสถานศึกษาของท่านแต่ประการใด

3. ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย

- 1) ผู้อำนวยการ
- 2) รองผู้อำนวยการ
- 3) ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายปลิวรร รุจิรกาล

นิสิตดุขฎฐฎฎฐิต สาขาวิชาบริหารการศึกษ

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ทำงานที่ โรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง ต.ไชยภูมิ อ.ไชโย จ.อ่างทอง

หมายเลขโทรศัพท์ 0-3586-6238 ต่อ 38109

โทรสาร 0-3586-6239

หมายเลขติดต่อ 0-818-268-273

Email Palawat2008@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ตามสถานภาพของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ  ชาย  หญิง

1.2 อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี  31 - 40 ปี  
 41 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี

1.3 ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้อำนวยการโรงเรียน  รองผู้อำนวยการโรงเรียน  
 ครูปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน

1.5 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนกีฬา

ต่ำกว่า 5 ปี  6 - 10 ปี  
 11 - 15 ปี  มากกว่า 15 ปี

**ตอนที่ 2** สอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของโรงเรียนกีฬา และสภาพที่พึงประสงค์ตามองค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

**คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ตามรายการข้อคำถามจากแบบสอบถาม

สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติ ให้ท่านพิจารณาระดับมาก-น้อยของการปฏิบัติ ซึ่งกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แต่ละระดับ มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับสภาพจริงในปัจจุบันน้อยที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ ให้ท่านพิจารณาระดับมาก-น้อยของสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งกำหนดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แต่ละระดับ มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ข้อความนั้นท่านคิดว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์และเหมาะสมน้อยที่สุด





รายการปฏิบัติ/ดำเนินงานของสถานศึกษา		สภาพปัจจุบัน มีการปฏิบัติ					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารทบทวนผลการดำเนินการของแผน/โครงการ/ กิจกรรม โดยนำผลการประเมินการดำเนินงาน มาเทียบกับ เป้าหมายของตัวชี้วัด ในแผนกลยุทธ์										
12	ผู้บริหารมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน การปกป้อง ผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย										
13	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลใน สถานศึกษา										
14	ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นสิทธิประโยชน์ของ ผู้เรียน										
15	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยยึดหลักการตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ										
16	สถานศึกษามีการประเมินผลการดำเนินงานของผู้บริหาร โดยกำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน										
17	สถานศึกษามีการนำผลการประเมินการดำเนินงาน ของ ผู้บริหาร ไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร										
18	สถานศึกษามีการส่งเสริมและกำกับดูแลบุคลากร ปฏิบัติให้ ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หลักจรรยาบรรณ และ จรรยาบรรณ										
19	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับชุมชน และวางแผนการจัด กิจกรรมที่จะสนับสนุนให้ชุมชนมีความสุข										
ความคิดเห็นเพิ่มเติม											
.....											
.....											

รายการปฏิบัติ/ดำเนินงานของสถานศึกษา		สภาพปัจจุบัน มีการปฏิบัติ					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>											
20	สถานศึกษามีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม										
21	สถานศึกษามีการ วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ที่เป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์										
22	สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์										
23	สถานศึกษามีการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ที่สำคัญ ไปในทิศทางเดียวกัน										
24	สถานศึกษามีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียน										
25	สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว										
26	สถานศึกษามีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการให้บุคลากร เพื่อนำไปปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์										
27	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง										
28	สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร										
29	สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ในการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ										







รายการปฏิบัติ/ดำเนินงานของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน มีการปฏิบัติ					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
56	สถานศึกษามีการจัดระบบ การยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี									
57	สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น									
58	สถานศึกษามีการจัดระบบการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุม สมรรถนะหลัก ความท้าทายการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี									
59	สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรอย่างทั่วถึง									
60	สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ									
61	สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร โดยจำแนกตามความแตกต่างกันของกลุ่มบุคคล									
62	สถานศึกษามีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง									
63	สถานศึกษามีการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษานักเรียนที่มีความสามารถที่หลากหลาย									
64	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างของบุคลากร ที่มุ่งเน้นต่อความท้าทายการทำงาน									







รายการปฏิบัติ/ดำเนินงานของสถานศึกษา		สภาพปัจจุบัน มีการปฏิบัติ					สภาพที่พึงประสงค์				
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
83	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านงบประมาณ การเงิน กับผู้เกี่ยวข้อง										
84	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการคัดเลือกนักเรียนที่มีความเหมาะสมเข้าศึกษา และการพัฒนาความสามารถของนักเรียน										
85	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการประเมิน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร										
86	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการของบุคลากร ต่อผู้เกี่ยวข้อง										
87	สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพท์ด้านบรรยากาศการทำงาน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร										
88	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และความเสี่ยง										
89	สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพของกระบวนการ										
90	สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพท์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชน										
<p>ความคิดเห็นเพิ่มเติม</p> <p>.....</p> <p>.....</p>											

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนอกจากท่าน

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง.....

ผู้สัมภาษณ์ นายปลววัชร รุจิรกาล

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ..... เริ่มสัมภาษณ์เวลา.....น.

ใช้เวลาทั้งสิ้น.....ชั่วโมง.....นาที.....สถานที่สัมภาษณ์.....

#### แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน

1. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารโรงเรียนท่านมีความภูมิใจที่ท่านบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง
2. แนวทางที่ท่านบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ จนมีผลการประเมินของสมศ. อยู่ในเกณฑ์ดี เป็นอย่างไร
3. เมื่อก้าวถึงการบริหารโรงเรียนกีฬา โดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมหรือไม่อย่างไร
4. ระบบบริหารที่ท่านกล่าวถึงทั้งหมด ท่านคิดว่ามีองค์ประกอบใดที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนกีฬาซึ่งสามารถทำให้โรงเรียนกีฬามีคุณภาพตามจุดประสงค์การจัดตั้ง

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์

**แบบประเมินความเหมาะสมของระบบ  
บริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาที่เน้นการนำองค์กร**  
LEADERSHIP FOCUSED SPORTS SCHOOL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
(LFSQMS)

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเกี่ยวกับ ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
2. แบบสอบถามนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ โปรดพิจารณาถึงความเหมาะสมและกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านคือ
  - 5 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด
  - 4 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก
  - 3 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง
  - 2 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย
  - 1 หมายถึง ท่านมีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด

องค์ประกอบด้านการนำองค์กร	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 ผู้บริหารกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม และผล ดำเนินการที่คาดหวังของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน สอดคล้อง กับนโยบาย และเหมาะสมกับบริบท					
1.2 ผู้บริหารกระจายอำนาจให้แก่บุคลากรในระดับต่างๆ โดยมุ่ง ประโยชน์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
1.3 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ สถานศึกษามีการพัฒนา					
1.4 ผู้บริหารมีการสื่อสารที่สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่าง มีคุณภาพ					
1.5 ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงผลการทำงาน เพื่อการบรรลุ พันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ถูกต้องตามกฎหมาย ข้อบังคับ และหลักจริยธรรม					
2.2 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้สื่อสารแบบสองทิศทาง เพื่อสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างความผูกพันของบุคลากรต่อ สถานศึกษา					
2.3 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลและระดับสถานศึกษา					
<b>องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ความผูกพันของบุคลากร แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีแผนการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากรอย่างทั่วถึง					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.2 สถานศึกษาวางแผน การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ					
1.3 สถานศึกษาจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา และหน่วยงานภายนอก					
1.4 สถานศึกษานำผลการประเมินการทำงาน ในการพิจารณาความดีความชอบ และเลื่อนขั้นเงินเดือน					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 สถานศึกษามีการจัดระบบบริหารบุคลากร เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความคล่องตัว และความผูกพันต่อสถานศึกษา					
2.2 สถานศึกษามีการจัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างผลการดำเนินงานที่ดี					
2.3 สถานศึกษามีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นธรรม และมีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
<b>องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การให้ความสำคัญกับผู้เรียน แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายหลักในการพัฒนาผู้เรียน					
1.2 สถานศึกษามีการกำหนดแนวทางการนำผลการประเมินความพึงพอใจ ของนักเรียน มาปรับปรุงการจัดการศึกษา					
1.3 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน					
1.4 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียน ได้คิด วิเคราะห์ และค้นหาความรู้ด้วยตนเอง					
1.5 สถานศึกษากำหนดเครื่องมือ วิธีการวัดและเกณฑ์การประเมินผลไว้อย่างชัดเจนไว้ในแผนการสอน					

องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.6 สถานศึกษาจัดให้มีการนิเทศที่หลากหลาย แบบกัลยาณมิตร					
1.7 สถานศึกษามีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสถานศึกษาให้กับนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ความพึงพอใจของผู้เรียน</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 สถานศึกษามีการรับฟังผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ข้อมูล ป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษา					
2.2 สถานศึกษานำผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาปรับปรุงการดำเนินงานสถานศึกษา					
2.3 สถานศึกษาจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน					
<b>องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์					
1.2 สถานศึกษามีการพัฒนากระบวนการวัดผลการดำเนินการ ที่ทันต่อความต้องการ และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกสถานศึกษา					
1.3 สถานศึกษามีการนำผลการดำเนินการไปจัดลำดับความสำคัญ เพื่อการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					

องค์ประกอบด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.1 สถานศึกษามีการจัดข้อมูล สารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ ทันต่อความต้องการ ทิศทางของการบริการทางการศึกษา และ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี					
2.2 สถานศึกษามีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบไปใช้ใน การสร้างนวัตกรรม					
2.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้ด้านต่างๆที่สำคัญโดยใช้ เทคโนโลยี					
<b>องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดทำแผนกลยุทธ์ แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ใช้ประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์					
1.2 สถานศึกษามีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ กับเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์					
1.3 สถานศึกษามีการทบทวนแผนกลยุทธ์ และปรับปรุงแผนเมื่อ จำเป็น					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การถ่ายทอดแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 สถานศึกษามีการกำหนดแผนด้านทรัพยากรบุคคล ทั้งระยะสั้น และ ระยะยาวที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร					
2.2 สถานศึกษามีการจัดงบประมาณ ให้เพียงพอ และพร้อมใช้ใน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการให้บรรลุผลสำเร็จ					
2.3 สถานศึกษามีการแปลงแผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนปฏิบัติการทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว					
<b>องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ระบบงาน แนวปฏิบัติ</b>					



องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.1 สถานศึกษามีการออกแบบระบบงานของกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน					
1.2 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน และกำหนดวิธีการปฏิบัติงานของ แผนก กลุ่มงาน					
1.3 สถานศึกษามีระบบงานรองรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 กระบวนการทำงาน แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 สถานศึกษามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน กับหน่วยงานอื่น					
2.2 สถานศึกษามีการประเมินผลรวมของกระบวนการทำงาน และนำผลการประเมินไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
2.3 สถานศึกษามีการกำหนดกระบวนการหลักที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พันธกิจ และความต้องการของผู้เรียน					
2.4 สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และรายงานผล อย่างต่อเนื่อง					
2.5 สถานศึกษาจัดผู้ตรวจสอบภายในกระบวนการทำงานทุกภาคเรียน					
2.6 สถานศึกษาตรวจสอบสภาพการใช้งานของพัสดุและครุภัณฑ์ทุกภาคเรียนและจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน					
<b>องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การจัดการหอพัก แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษาจัดหอพักพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เพียงพอและเหมาะสมกับผู้เรียน					
1.2 สถานศึกษาจัดภาพแวดล้อมภายใน – ภายนอกหอพัก ที่ถูกสุขลักษณะและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน					

องค์ประกอบด้านการบริหารงานกิจการนักเรียน(ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1.3 สถานศึกษามีการจัดระบบความปลอดภัย การเข้า – ออกหอพักที่สามารถตรวจสอบได้					
1.4 สถานศึกษาจัดให้มีเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและร่วมกัน แก้ไขปัญหา					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 การพัฒนาคุณภาพนักเรียน แนวปฏิบัติ</b>					
2.1 สถานศึกษามีการกำหนดว่าด้วยการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน					
2.2 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมนันทนาการให้ผู้เรียนอย่างเหมาะสม					
2.3 สถานศึกษามีระบบการปฐมพยาบาลอย่างเพียงพอ					
2.4 สถานศึกษามีระบบดูแล และติดตามนักเรียนเป็นรายบุคคล					
2.5 สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาสม่ำเสมอ					
<b>องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 การคัดเลือกนักเรียน แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะในการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียน					
1.2 สถานศึกษามีกระบวนการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาที่มีความสามารถ ได้ตรงตามประเภทกีฬา					
1.3 สถานศึกษามีแบบทดสอบทักษะตามประเภทกีฬา ที่คัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

องค์ประกอบด้านการพัฒนาความเป็นเลิศด้านกีฬา(ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ความเป็นเลิศด้านกีฬา</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					
2.1สถานศึกษานำหลักวิทยาศาสตร์การกีฬามาพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ					
2.2 สถานศึกษามีการวางแผนการแข่งขันในแต่ละประเภทกีฬา ทั้งระยะสั้นและระยะยาว					
2.3 สถานศึกษามีการวางแผนการฝึกที่มีเป้าหมาย มีเกณฑ์การวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ					
2.4 สถานศึกษามีการประเมินการพัฒนาความสามารถด้านกีฬาของนักเรียนทุกปีการศึกษา และนำผลการประเมินมาพัฒนา					
2.5 สถานศึกษามีการจัดอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ ในแต่ละประเภทกีฬา					
2.6 สถานศึกษามีการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านกีฬาและด้านที่เกี่ยวข้องกับนักเรียน					
2.7 สถานศึกษามีโครงการร่วมมือกับองค์กรภายนอก ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าด้านกีฬาของนักเรียน					
<b>องค์ประกอบด้านผลลัพธ์</b>					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 1 ผลลัพธ์ด้านคุณภาพผู้เรียน</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					
1.1 สถานศึกษามีการนำผลลัพธ์ของความพึงพอใจ ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่แข่ง					
1.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ ด้านลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน					
<b>ประเด็นสำคัญที่ 2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร</b> <b>แนวปฏิบัติ</b>					
2.1สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจของบุคลากรกับส่วนที่เกี่ยวข้อง					

องค์ประกอบด้านผลลัพธ์ (ต่อ)	ความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงาน และสิทธิประโยชน์ของบุคลากร					
<b>ประเด็นสำคัญ 3 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ แนวปฏิบัติ</b>					
3.1 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการและนวัตกรรม					
3.2 สถานศึกษามีการนำเสนอผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงานและสถานที่ทำงานสำหรับภัยพิบัติ และความเสี่ยง					
3.3 สถานศึกษามีการนำเสนอผลสัมฤทธิ์ด้านกีฬาแก่ผู้เกี่ยวข้อง					
3.4 สถานศึกษาเสนอรายงานการปฏิบัติงานประจำปีกับส่วนที่เกี่ยวข้อง					

## คู่มือการสนทนา เรื่องระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

### จุดประสงค์

1. เพื่อให้ได้ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
2. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แสดงความคิดเห็น ให้รายละเอียดเพิ่มเติมของ ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

### การดำเนินการ

ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่มด้วยตนเอง โดยมีผู้ช่วยในการดำเนินการสนทนากลุ่มที่มีประสบการณ์จำนวน 2 คน ทำหน้าที่ในการจัดบันทึกข้อมูล 1 คนและอำนวยความสะดวกในการสนทนากลุ่ม 1 คน โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. นัดหมายวันเวลาและสถานที่ในการสนทนากลุ่ม
2. จัดสนทนากลุ่มโดยมีการบันทึกเสียงไว้
3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสร้างข้อสรุปจากการวิเคราะห์เนื้อหาที่รวบรวมได้

### อุปกรณ์ที่ใช้ในการสนทนากลุ่ม

1. เครื่องบันทึกเสียง
2. คู่มือการสนทนากลุ่ม
3. ของที่ระลึก
4. สมุดบันทึก ดินสอ ปากกา
5. เครื่องดื่ม ของว่าง

### แนวทางในการสนทนากลุ่ม

1. การเริ่มต้นการสนทนาด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี และความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมการสนทนา
  - กล่าวต้อนรับ แสดงความขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
  - แนะนำตนเองและทีมงาน
  - แนะนำผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มทุกท่าน
  - ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสนทนากลุ่ม ความสำคัญของข้อมูลที่จะได้รับการสนทนากลุ่ม

- อธิบายให้ผู้ร่วมสนทนาเข้าใจกระบวนการในการสนทนากลุ่มเช่น ขออนุญาต บันทึกเสียง และข้อมูลที่ได้รับจะเป็นความลับโดยไม่เปิดเผยชื่อสกุลของผู้เข้าร่วมสนทนาเริ่มด้วยการสนทนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับที่มาของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา
- 2. การสนทนาเพื่อเข้าสู่ประเด็นที่ต้องการ โดยใช้คำถามหลักและคำถามขยาย ซึ่งสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ในสภาพการณ์จริง
- 3. การสนทนากลุ่มไม่ควรใช้เวลาเกิน 2 ชั่วโมง และเมื่อสนทนากลุ่มแล้ว กล่าวขอบคุณและมอบของที่ระลึกตอบแทนผู้เข้าร่วมสนทนา

### ประเด็นในการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

#### คำถามหลัก

- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาตามองค์ประกอบ ประเด็นสำคัญ และแนวปฏิบัติ ในความเห็นของท่านเป็นอย่างไร

#### คำถามขยาย

- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาทั้งหมด 9 องค์ประกอบ 19 ประเด็นสำคัญ 73 แนวปฏิบัติมีรายละเอียดที่เหมาะสมหรือไม่อย่างไร
- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา มีความถูกต้องหรือไม่
- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา มีความเป็นไปได้หรือไม่
- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา มีความเหมาะสมหรือไม่
- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา เป็นประโยชน์หรือไม่

2. ข้อมูลการพัฒนาบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา

#### คำถามหลัก

- รายละเอียดเพิ่มเติมของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา ควรจะมีอะไรบ้าง

#### คำถามขยาย

- ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาควรมีรายละเอียดที่เหมาะสมขึ้นอย่างไรบ้าง
- แนวปฏิบัติเพื่อให้ระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา มีความสมบูรณ์ ควรเพิ่มเติมอะไรบ้าง
- ฯลฯ

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปลิวชัย รุจิรกาล เกิดวันที่ 16 พฤศจิกายน 2507 อำเภอ พระนครศรีอยุธยา จังหวัด พระนครศรีอยุธยา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต สาขาพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในปีการศึกษา 2530 หลังจากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับ ปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จ ในปีการศึกษา 2546 และปีพ.ศ. 2550 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โรงเรียนกีฬาจังหวัดอ่างทอง