

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้อง ออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

#### ตอนที่ 1 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

1. ความหมายของยุทธศาสตร์
2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์
3. การบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์
6. การวิเคราะห์ SWOT
7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ TOWS Matrix

#### ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ

1. ความเป็นมา
2. ความหมาย
3. กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
4. เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
5. คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

#### ตอนที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

1. การกำหนดวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม
2. การเข้าสู่วิชาชีพ
3. การดำรงอยู่ในวิชาชีพ
4. การควบคุมการประกอบวิชาชีพ
5. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา
6. การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพ
7. การพัฒนาวิชาชีพครูในต่างประเทศ
8. แนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูของไทย

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## ตอนที่ 1 การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ในการนำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้ คือ 1. ความหมายของยุทธศาสตร์ 2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ 3. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์ 4. การวิเคราะห์ SWOT 5. การจัดทำตาราง TOWS Matrix ตามลำดับ

### 1. ความหมายของยุทธศาสตร์

Morrison, Renfro and Boucher (1987) ให้ความหมายว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (strategy) มาจากภาษากรีกว่า strategos ซึ่งเป็นการรวมคำ 2 คำเข้าด้วยกันคือ คำว่า stratos ที่แปลว่า กองทัพ และคำว่า Ago ที่เป็นคำกริยา ซึ่งแปลว่า นำ (Lead) รวมแปลได้ว่า ความชำนาญของนายพล ดังนั้น คำนี้ จึงหมายถึง วิธีการที่นายพลทหารเตรียมการเพื่อการต่อสู้ในการสงคราม (Maassen and Van Vught 1992) ส่วน สุวิชัย สุภรานนท์ (2549) ให้ความหมายที่สอดคล้องกันว่า คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากคำว่า Stratos หมายถึง Army (กองทัพ) กับคำว่า Agein หมายถึง Lead (การนำ) แปลโดยความหมายว่า Leading the total organization ถอดความเป็นภาษาไทยได้ว่า การนำองค์กรโดยรวม โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์ จะหมายถึง แผนงาน แนวทางหรือวิธีการที่จะนำองค์กรไปสู่ผลที่สอดคล้องกับภารกิจและจุดมุ่งหมายรวมขององค์กร

ในต้นศตวรรษที่ 19 มีการใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” ในความหมายว่า การใช้ทรัพยากร หรือภารกิจการสงครามของนายทหารระดับสูง กล่าวคือ เป็นการเตรียมการเพื่อทำสงครามโดยใช้แผนที่ (การวางแผนการสงคราม) หรือหมายถึงการใช้การรบเพื่อให้ได้ชัยชนะในการณรงค์ทางทหาร แต่พอถึงปลายศตวรรษที่ 19 จนถึงศตวรรษที่ 20 คำว่ายุทธศาสตร์กลับไม่มีความหมายที่แน่ชัด จนไม่สามารถกำหนดความหมายให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปได้ และที่สำคัญกว่านั้นคือ มีการใช้คำนี้อย่างกว้างขวาง จนขาดความหมายที่แจ่มชัดในตัวเอง ปัจจุบัน พจนานุกรมศัพท์ทหารของสำนักงานคณะเสนาธิการร่วมของสหรัฐอเมริกาให้ความหมายของคำว่า “ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลปะของการพัฒนาและการใช้กำลัง ทั้งทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ ทางจิตวิทยาและทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสันติและยามสงคราม เพื่อที่จะก่อให้เกิดการสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อนโยบายของชาติ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนความเป็นไปได้ที่จะได้รับชัยชนะและผลสืบเนื่องในทางเป็นประโยชน์จากชัยชนะ และเพื่อลดโอกาสของการพ่ายแพ้” (สุรชาติ บำรุงสุข, 2537)

ทวีชัย บุญเติม (2540) และอุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวสอดคล้องกันว่า แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานปรากฏในประเทศจีน จากตำราพิชัยสงครามของซุนวู ที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนยุทธศาสตร์ทางการทหาร

ไว้ วงการทหารจึงรับแนวทางนี้ใช้กันต่อมา และแพร่หลายเข้าไปในวงการธุรกิจ โดยนักธุรกิจภาคเอกชนได้ประยุกต์แนวคิดวิธีการของแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ ที่คำนึงถึงการแข่งขันให้อยู่รอดและการมุ่งหวังกำไรเป็นหลัก ต่อมานักวางแผนภาครัฐได้นำแนวปฏิบัติของภาคเอกชนมาประยุกต์ต่อเพื่อให้การบริหารงานภาครัฐสามารถปรับแนวทางและกลไกได้ทันสมัย โดยปรับเปลี่ยนข้อคำนึงหลักการดำเนินงานที่มุ่งหวังกำไร มาเป็นการสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก และปรากฏภายหลังว่าข้อคำนึงดังกล่าวมีผลต่อการสร้างเสถียรภาพแก่การประกอบการ ได้มากกว่าภาคเอกชนจึงหันมาคำนึงถึงหลักการสนองความต้องการของลูกค้า เช่นเดียวกัน เพื่อหวังให้องค์กรมีเสถียรภาพด้านการตลาดในระยะยาวมากกว่า ปัจจุบันเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ ทั้งของภาครัฐและเอกชน ไม่แตกต่างกันมากนัก ทั้งในแง่แนวความคิด ข้อคำนึงและวิธีการวางแผน ทั้งยังแพร่หลายเข้าไปในวงการศึกษาก็ด้วย กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ใน การดำเนินการกิจขององค์กร

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ ในปัจจุบันที่ได้มีการใช้กันแพร่หลาย ส่วนมากยังใช้กัน โดยไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริง ใช้กันผิดความหมาย และใช้ไปเพื่อให้ดูดีหรือสำคัญขึ้นมา ยกตัวอย่างที่พบได้ทั่วไป (ทั้งในการบริหารประเทศและบริหารองค์กร) เริ่มตั้งแต่ความหมาย และแตกต่างของคำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ถ้าในแวดวงธุรกิจจะคุ้นเคยว่า กลยุทธ์ คือ Strategy ไม่ค่อยคุ้นกับคำว่ายุทธศาสตร์ แต่นักการทหาร ข้าราชการ นักการเมือง จะแปลความหมายของ Strategy ว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนกลยุทธ์ คือ Tactics ซึ่งก็แปลเป็นนัยได้ว่า ยุทธศาสตร์ใหญ่กว่ากลยุทธ์ นั่นคือจะต้องมียุทธศาสตร์ก่อนแล้วค่อยกำหนดกลยุทธ์ (พสุ เดชะรินทร์, 2548 : 2) แต่ในงานวิจัยนี้ใช้คำว่า ยุทธศาสตร์

## 2. กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process)

Certo and Peter (1991) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (strategy process) มี 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรคต่อองค์กร ซึ่งเป็นเงื่อนไขต่อความสำเร็จขององค์กร
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร คือ การนำพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรมาพิจารณาโดยเน้นประโยชน์ที่จะได้รับ
3. การกำหนดยุทธศาสตร์ คือ การพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติแล้วทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ คือ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

5. การควบคุมยุทธศาสตร์ คือ การติดตามผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลกระบวนการดำเนินการ

Quinn, Mintzberg and James (1988 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ วิริยะสุนน, 2547) กล่าวว่า กระบวนการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอนซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารระดับสูงและเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง คือ

1. การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation)
2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) และ
3. การประเมินยุทธศาสตร์ (strategy evaluation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2538) กล่าวสรุปว่า กระบวนการยุทธศาสตร์ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

1. การพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1.1 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อประเมินกำลังความสามารถในการดำเนินการต่อไป

1.2 การวิเคราะห์และเสาะหาโอกาสที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก และปัญหาอันอาจเกิดขึ้นที่องค์กรควรรับทราบไว้ล่วงหน้า

1.3 การพิจารณาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยม หรือเป้าหมายส่วนบุคคลของกลุ่มบุคคลหรือตัวบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง

1.4 การพิจารณากำหนดภาพพจน์ขององค์กร ในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบที่จะต้องพึงมีต่อสังคม

2. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องอาศัยความร่วมมือ อย่างกว้างขวางจากผู้บริหารระดับกลางและระดับที่ต่ำกว่าลงไป มากกว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ สิ่งที่เป็นในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ได้แก่

2.1 การจัดกลุ่มงานหรือจัดองค์การ เพื่อให้สามารถดำเนินการจนประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ เป็นที่ยอมรับกันว่า ยุทธศาสตร์หนึ่งที่พัฒนาขึ้นมาแล้วนั้นต้องมีโครงสร้างขึ้นมารองรับ เพื่อเอื้ออำนวยให้กลยุทธ์นั้นสามารถดำเนินการได้จนเป็นสำเร็จผลอย่างมีประสิทธิภาพ



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ  
ห้องสมุดงานวิจัย  
วันที่ 26 พ.ย. 2555  
เลขทะเบียน 250714  
เลขเรียกหนังสือ

2.2 การจัดระบบข่าวสารข้อมูล ระบบข้อมูลสำหรับส่วนรวมทั้งหมดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จะต้องเอื้ออำนวยให้งานขององค์กร และสมาชิกขององค์กรสามารถทำงานติดต่อกันไปได้โดยสะดวก

2.3 การควบคุม มีความสำคัญ 2 ประการคือ ประการแรก เพื่อที่จะแจ้งให้ผู้บริหารทราบว่าสิ่งต่าง ๆ ได้ดำเนินการไปสอดคล้องและเป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนงาน เพียงใด และประการที่สอง เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะใช้กระตุ้นหรือจูงใจสมาชิกขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้งานนั้นดำเนินต่อไปด้วยดี ฝ่ายบริหารจะใช้การควบคุมนี้สำหรับทบทวนผลงานเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแผน หรือตัดสินใจเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกลยุทธ์ก็ได้

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) เป็นนำกระบวนการเชิงกลยุทธ์มาดำเนินการให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วยขั้นตอนจำนวน 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) ขั้นตอนในการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) และขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551 : 29 - 33)

3.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) หมายถึงขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ อันได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนด สิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์”

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนั้น คือการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรมและธุรกิจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือในเชิงลบ ถ้ากระทบกับองค์กรในเชิงบวก ถือว่าเป็น “โอกาส” (opportunity) แต่ถ้ากระทบกับธุรกิจเชิงลบ ถือว่าเป็น “ภัยอันตราย” (threat)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรนั้น หมายถึง การพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงิน เทคโนโลยี สถานที่ตั้ง ฐานลูกค้าและอื่น ๆ เพื่อที่จะดูว่าสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาเหล่านั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว เป็น “จุดอ่อน” (weakness) หรือเป็น “จุดแข็ง” (strength)

องค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ค่านิยม ความคาดหวัง ตลอดจนวัฒนธรรมขององค์กร เพราะองค์กรประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความคิดหลากหลายแตกต่างกัน การพิจารณาแนวความคิดของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ใน

องค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะที่จะดำเนินการองค์การประกอบด้วยที่จะดำเนินการตามแผนเชิงกลยุทธ์ให้ได้ผลนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในการที่จะทำให้แผนนั้นสามารถปฏิบัติได้ ข้อเท็จจริงส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึงคือ แนวความคิดหรือค่านิยมของคนในองค์การที่มีความแตกต่างกันในแง่แนวความคิดของกลุ่มต่าง ๆ และในบางกรณีอาจมีความขัดแย้งหรือมีการเมืองในองค์การ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงในด้านบทบาทและอำนาจของกลุ่มต่าง ๆ ว่า กลุ่มใดมีอำนาจและพลังที่จะผลักดันนโยบายที่กำหนดไว้ให้เป็นผลสำเร็จ การศึกษาถึงค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การและการพัฒนาทิศทางและนโยบายขององค์การให้สอดคล้องกับกลุ่มคนเหล่านั้น จึงเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย

สรุป การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญคือ การกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (strategic positioning) ขององค์การ โดยพิจารณาถึงทิศทาง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและพิจารณาถึงข้อเท็จจริงในจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การ ตลอดจนค่านิยมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้การวางตำแหน่งนั้น สอดคล้องและเป็นไปได้ และสามารถที่จะปรับตัวไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอันเหมาะสม

3.2 ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (strategic choice) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (strategic option) คือ หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน จะเป็นการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการกำหนดทิศทางพัฒนาองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติบนพื้นฐานการศึกษาค่านิยมของกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางพัฒนาองค์การ ไปสู่นาคต เป็นการกำหนดทิศทางระยะยาวของพัฒนาการขององค์การ ตลอดจนการกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์ในทางเลือกต่าง ๆ เพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้

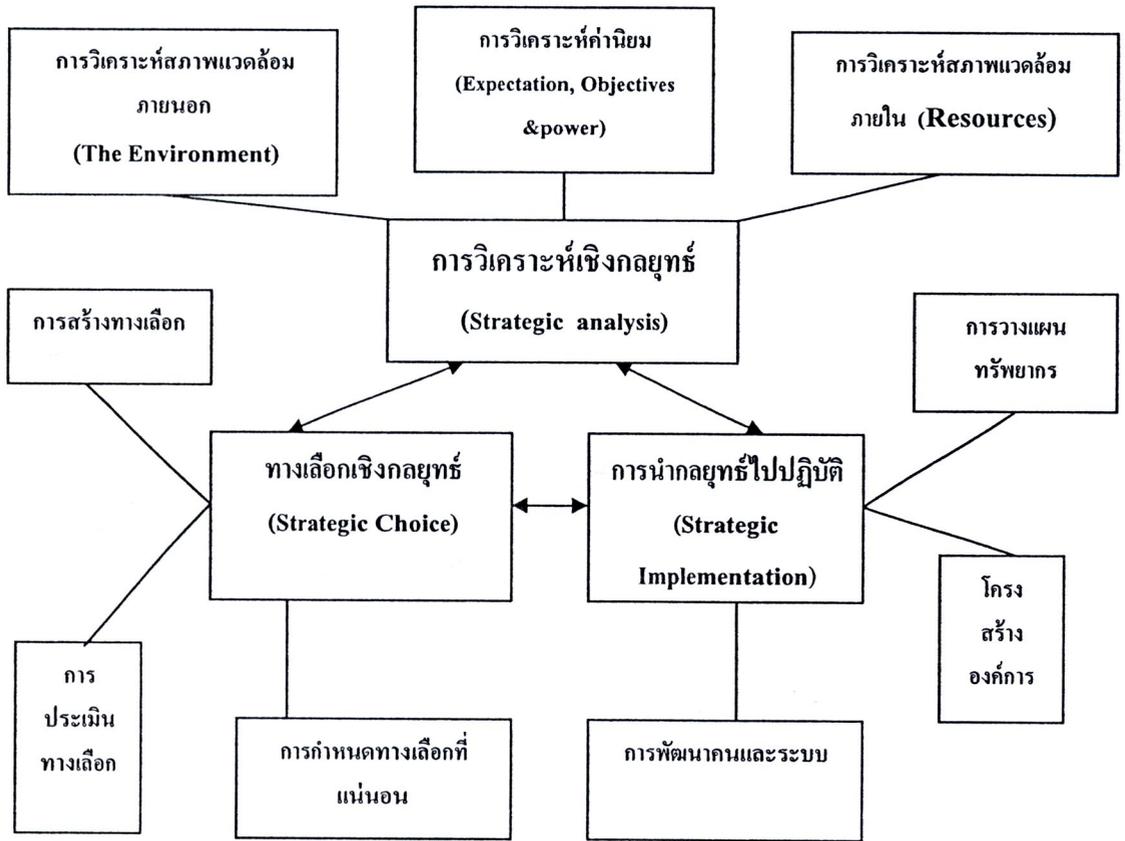
ขั้นตอนที่ 2 เป็นการประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เมื่อมีการกำหนดทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ หลาย ๆ แนวทางแล้ว จะมาสู่ขั้นศึกษาถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวทาง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นการประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งจะเป็แนวทางที่คำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การและความเป็นไปได้ที่จัดการปฏิบัติบนพื้นฐานของค่านิยม และเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินไปอย่างสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้างในอนาคต ตลอดจนเป็นแนวทางที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือป้องกันอันตรายของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม แนวทางดังกล่าวนี้อาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมที่สุด (strategic fit)

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการเลือกกลยุทธ์ หลังจากที่ได้มีการประเมินถึงข้อดีข้อเสียของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งให้เป็นการยุติ ในการนี้ต้องยอมรับว่า ประเด็นหรือค่านิยมของผู้นำหรือฝ่ายบริหารนั้นมีน้ำหนักมากในการเป็นตัวกำหนดทางเลือก บ่อยครั้งทางเลือกที่เลือกไว้ เกิดจากอารมณ์หรือความผูกพันของผู้บังคับการ หรือเป็นผลมาจากการต่อสู้ทางการเมืองในระดับองค์การมากกว่าทางเลือกที่มีเหตุผล

โดยสรุปแล้ว การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้น เป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือ ต้องการที่จะดูถึงยุทธศาสตร์หรือแนวทาง หรือนโยบายที่เหมาะสมที่สุด ภายใต้อำนาจความเป็นไปได้ และแนวทางที่สามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การ ได้มากที่สุด

**4. ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation)** หมายถึงขั้นตอนที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การสร้างเครือข่ายหรือการปรับโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังหมายถึงองค์ประกอบในการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การรวม การกำหนดระบบบริหาร ตลอดจนการกำหนดระบบเกี่ยวกับสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การอีกด้วย องค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์อาจแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2

(สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2551 : 33)



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์

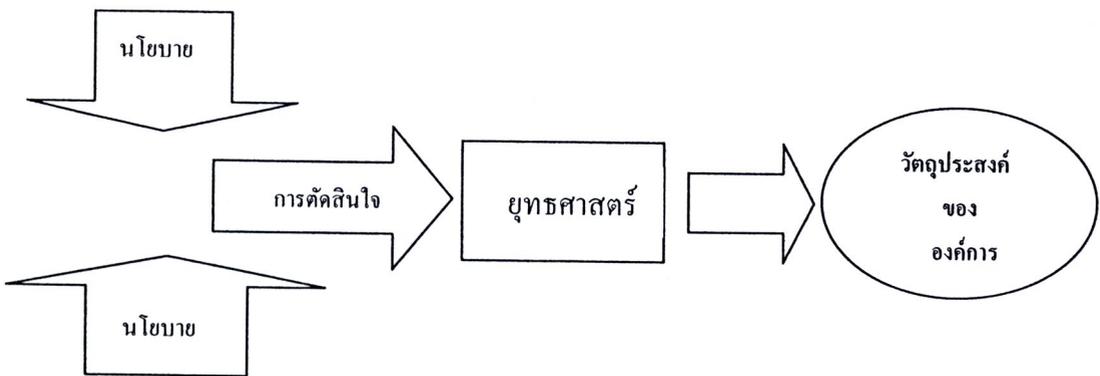
อุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลัก องค์ประกอบส่วนนี้หากชัดเจน จะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์กร และ/หรือเป็นส่วนชี้้นำให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่ต้องการประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้ นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์กรต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่าง ๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ หรือระดับความสำเร็จ (ผลกระทบ / ผลลัพธ์) ที่ต้องถูกประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์กรได้ดำเนินการตามแผนไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วาดหวังไว้ 2) องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์/ยุทธวิธีที่กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้ นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่า แนวทางที่เหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง กรอบความคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นชี้ นำที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม

ทั้งด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรอีกด้วย และ 3) องค์กรประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์กร การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สนับสนุนแผนงาน โครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) การกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (strategic choice) และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

จากการศึกษาองค์ประกอบของนโยบายอาจกล่าวได้ว่านโยบายและยุทธศาสตร์ต่างเป็นประเภทของแผนงาน (types of plan) อันเป็นผลที่ได้จากกระบวนการวางแผน (planning) ดังที่กึ่งพร ทองใบ (2547) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร (managerial functions) หมายถึงกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคตขององค์กรเพื่อให้เป็นแนวทางในการหาวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ และ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วยการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่านโยบาย ดังนั้นยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์และนโยบายแสดงได้ดังแผนภาพที่ 3 (คณิ่ง สายแก้ว, 2549)



แผนภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

จากแผนภาพที่ 3 นโยบายเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และนโยบายจะมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆตามลำดับการ บริหารของผู้บริหาร ดังที่ David (2000) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นทั้งศาสตร์และ ศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้น การบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การนำ และการ ควบคุมประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาส และอุปสรรคจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5 – 10 ปี และเป็น แผนที่มุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

เสนาะ ตีเขาว (2546) และกิ่งพร ทองใบ (2547) ได้แสดงทัศนะว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการคือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ (objective or vision) 2) การระบุทิศทางหรือ ภารกิจ (mission) 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนายุทธศาสตร์ 5) การกำหนดนโยบาย ซึ่ง สอดคล้องกับ Wheelen and Hunger (2000) กำหนดไว้ 4 ประการ อันได้แก่ 1) การระบุภารกิจ หลัก 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การพัฒนายุทธศาสตร์ 4) การกำหนดนโยบาย และสอดคล้อง กับที่ กล้า ทองขาว (2548) กล่าวถึงองค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติ ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการ ปฏิบัติอาจพิจารณาได้จากผลผลิตที่เกิดขึ้น (output) โดยในปัจจุบันจะต้องพิจารณาทั้งในด้าน ผลผลิต(output) และผลลัพธ์ (outcome) โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้นซึ่งเรียกกันว่า ดัชนีบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicators) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545) กล่าวถึงตัวชี้วัดความสำเร็จ (indicator) ว่าเป็นเครื่องมือหรือสิ่งที่บ่งบอกความสำเร็จของงานที่ได้ ดำเนินการไปแล้วว่าสำเร็จหรือไม่ และถ้าสำเร็จจะมีมากน้อยเพียงไร ซึ่งตัวชี้วัดจะบ่งบอกสภาพ ความสำเร็จทั้งโดยตรงและโดยอ้อม และข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งการวัดผลผลิต (output) และ การวัดผลลัพธ์ (outcomes) ในด้านตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงปริมาณ จำนวน สิ่งของที่เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรมและ/หรือจำนวนผู้ได้รับการบริการ ส่วนตัวชี้วัดผลลัพธ์ (outcomes indicators) เป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานอัน หมายถึงแผนงานโครงการ โดยเทียบเคียงกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้อันเป็นผลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับกิจกรรมดำเนินการ นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติ รัตน์ (2542) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่สำคัญคือ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า (input indicators) ตัวชี้วัดผลผลิต (output indicators) ตัวชี้วัด

ผลลัพธ์ (outcomes indicators) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (efficiency indicators) ตัวชี้วัดความคุ้มค่า (cost effectiveness) ตัวชี้วัดปริมาณงาน (workload indicators) และข้อสนเทศเชิงอธิบาย (explanatory information)

## 6. การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจเสนอแนะว่าองค์การควรเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือ กลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) (คำว่า SWOT เป็นคำย่อ มาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat) การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการประเมินองค์การและสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทางเลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การกำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น้องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไป การวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

## โอกาส

จุดอ่อน	สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัว สถานการณ์”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”	จุดแข็ง
	สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การเคลื่อนไหว”	

## อุปสรรค

## สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง – โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนามากที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายในค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

## สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับภัยอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด รวมทั้งแก้ไขปัญหาลักษณะอุปสรรคภายในต่าง ๆ

## สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส)

สถานการณ์นี้เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลาย

ประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกสำหรับผู้บริหารองค์กร คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround – oriented Strategy) เพื่อ ขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง – อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์กรเองมี ข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอนจกระทั้ง สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือ กระจายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาส ในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์สถานการณ์ ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารของ องค์กรที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิงสัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง – จุดอ่อนและโอกาส – ภัย คุกคาม ที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจนหรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนัก เพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่สถานการณ์แบบใด โดยวิธีการลงความเห็นของ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังต่อไปนี้

##### 1. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่ ฟุ้งประสงค์หรือไม่ฟุ้งประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของ องค์กรและการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรพร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิง โอกาสและ ลักษณะค้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อย เพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไป ในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

## โอกาส

<b>จุดอ่อน</b>	10 “เอื้อและแข็ง”	“เอื้อแต่อ่อน” 10	<b>จุดแข็ง</b>
	10 “ไม่เอื้อแต่แข็ง” 10	“ไม่เอื้อและอ่อน”	

## อุปสรรค

2. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กร เช่น เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงานเดิม หรือเพิ่มงาน / โครงการใหม่ที่หน่วยงานมีสมรรถนะเพียงพอที่จะจัดทำหรือเพิ่มกิจกรรมใหม่ที่จะช่วยให้งาน / โครงการเดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิกแผนงานทั้งหมด ความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน / โครงการทั้งหมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน / โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน / โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไป (Privatization)

### 3. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่า อยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงพอ พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะค้อยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่า โน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงาน เช่น เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ ปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน / โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน / โครงการ ภายใต้อำนาจเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกองและระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างขวัญและแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน / โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินกิจกรรมของงาน / โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการ ค้นคว้าหาวิธีลดต้นทุนในการดำเนินงาน / โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

#### 5. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน / โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน / โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้วชี้แนะว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2 x 2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็งแรง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็งแรง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

6. พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน / โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกัน ศึกษาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน ภายในองค์กรกับแกนโอกาสและอุปสรรคภายนอกทำให้เกิดเป็นช่องสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ ช่องที่หนึ่ง เป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร ช่องที่สอง เป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สาม เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กร ช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์กร

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิการ, 2537)

1. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร

2. ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กร ที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ได้เป็นอย่างดี

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารและทีมงานรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

## 7. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่างๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้นจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น การระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อน จะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับ โอกาส และ จุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าวทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่างกรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญและมีโรงกษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์

หรือ กลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่เนื่องจากองค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ ดังอย่าง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีจุดแข็ง คือ เป็นมหาวิทยาลัยที่เปิดโอกาสการศึกษาให้แก่ประชาชนทั่วประเทศ ขณะเดียวกันมีข้อจำกัด คือ งบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐมีไม่เพียงพอที่จะสามารถจัดตั้งหน่วยงานของตนเองอยู่ทุกจังหวัดทั่วประเทศได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน คือ ยุทธศาสตร์การสร้างร่วมมือกับโรงเรียนในพื้นที่ทุกจังหวัดทั่วประเทศ

3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาพร้อมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลานาน ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของข้าราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาพร้อมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทยจุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากขึ้น ดังตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix

## TOWS Matrix

<b>Internal Factors</b>	<b>Strengths (S)</b>	<b>Weaknesses (W)</b>
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
<b>External Factors</b>	5.	5.
<b>Opportunities (O)</b>	<b>SO Strategies</b>	<b>WO Strategies</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
<b>Threats (T)</b>	<b>ST Strategies</b>	<b>WT Strategies</b>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

แผนภาพ 4 ตารางวิเคราะห์ TOWS Matrix



## ตอนที่ 2 การจัดการศึกษาที่เป็นเลิศ

### 1. ความเป็นมา

ความเป็นมาของการจัดการศึกษาที่เป็นเลิศของไทย เริ่มจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่รู้จักกันในชื่อของ Thailand Quality Award (TQA) คือ รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหรือที่เรียกกันว่า PMQA ที่ปรับจาก TQA ที่นำมาใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวความคิดของการพัฒนากรอบความเป็นเลิศทางการศึกษา MBNQA ด้านของ Education Excellence Award คือ Malcolm Baldrige รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่เราู้จักกันในนามของ TQA เกิดขึ้นในราว ๆ ปี ค.ศ. 1996 – 1997 หนึ่งปีก่อนเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจ มีคำริจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กับ สวทช. เห็นควรจะต้องมีรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติให้หน่วยงานที่เป็นหัวหอก เป็นการยกย่องให้กับอุตสาหกรรมที่เป็นเลิศในประเทศไทยเฉกเช่นกับประเทศอื่น ๆ ซึ่งในขณะนั้นมีรางวัลที่มีชื่อเสียงมาก คือ รางวัล Malcolm Baldrige รางวัลของ European Foundation for Quality Excellence (EFQE) และ Japan Quality Award ในขณะนั้นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ มีอยู่มากมายทั่วโลกที่มีผลลัพธ์แสดงให้เห็นถึงการที่รางวัลเหล่านี้ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางด้านของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ร่วมกับ สวทช. ใช้เวลาในการพัฒนาประมาณ 1 ปี จึงเสร็จและกำลังจะประกาศใช้ ปรากฏว่าเกิดวิกฤติการณ์เศรษฐกิจพอดี จึงได้ไปเก็บไว้ประมาณ 5 ปี หลังจากนั้นถึงได้เริ่มประกาศใช้ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2550)

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดำเนินการตาม MBNQA อย่างใกล้ชิด เนื่องจากเป็นรางวัลที่มีชื่อเสียงมาก เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1987 ในขณะนั้น ตั้งชื่อรางวัลเพื่อเป็นเกียรติให้กับ Mr. Malcolm Baldrige อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกาที่เสียชีวิตในการแข่งขันจี้ฆ่า ในการประยุกต์มาใช้กับรางวัลของไทยนั้น วัตถุประสงค์ของ TQA คือ ต้องการส่งเสริมให้นำแนวทางของรางวัลนี้ใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเพื่อแสดงให้เห็นนานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับการพัฒนาองค์กร คือ กรอบของความเป็นเลิศทางด้านของธุรกิจ Business Excellence Model เมื่อได้รางวัลแล้วรางวัลนั้นถึงจะเรียกว่า MBNQA เหตุผลสำคัญที่จะต้องมีการขอของความเป็นเลิศเนื่องจากการแข่งขันมีความรุนแรงมาก ลูกค้านำต้องการสิ่งทีมากกว่าเรื่องของคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ

สำหรับรางวัล Baldrige ในส่วนที่เป็นการศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ

- 1) ต้องการที่จะเป็นมาตรฐานสำหรับองค์กรในการมองหาระบบของการบริหารจัดการคุณภาพเชิงรวมที่เป็นระดับสูงสุด
- 2) เพื่อการมุ่งเน้นการแข่งขัน เพราะฉะนั้นจะเป็นระบบมาตรฐานหนึ่งที่ทำให้องค์กรใช้เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศ เป็นกรอบที่ใช้สำหรับองค์กรเพื่อนำไปปรับใช้กับองค์กรเอง และกระบวนการของตัวเองเพื่อมุ่งสู่การบริหาร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ
- 3) เพื่อที่จะใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินมาตรฐานทางด้านคุณภาพ การคาดหวัง เพื่อให้เกิดการสื่อสาร การแบ่งปันระหว่างภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ในปี ค.ศ. 1997 เปลี่ยนชื่อจากคำว่า award เป็น Criteria for Performance Excellence คือ เกณฑ์สำหรับความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ ในปี ค.ศ. 1999 ได้เพิ่มเรื่องของ Health and Education Criteria ขึ้นโดยเขียนมาตรฐานแยกเป็น 2 ฉบับ ในปี ค.ศ. 2005 มีรางวัลทางด้านภาพลักษณ์ คือ non-profit award เกิดขึ้นและเริ่มใช้ในปี 2006

เกณฑ์มาตรฐานด้านการศึกษานี้ต้องการที่จะเป็นบรรทัดฐาน เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กระบวนการ การบริหารจัดการของสถาบันการศึกษาว่ามีความน่าเชื่อถือและมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงกระบวนการอย่างไร และต้องการที่จะสนับสนุนหรือให้กำลังใจกับสถาบันการศึกษาทั้งหลายให้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ แล้วนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นมาแบ่งปันความรู้ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างสถาบันการศึกษาเองกับสถาบันทางด้านธุรกิจที่เป็นเลิศทางด้านของการผลิตและทางการบริการ

ในปี ค.ศ. 1999 – 2006 มีผู้สมัครเข้ามาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานและด้านอุดมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 115 ราย มีเพียง 7 รายเท่านั้นที่ได้รับรางวัล รางวัลของ Baldrige ต้องเป็นผู้ชนะเท่านั้น คือ ได้ 650 คะแนนขึ้นไป ของประเทศไทยเรามี TQC ที่เลียนแบบมาจากสิงคโปร์ เรียกว่า Singapore Quality Class (SQC) ประกาศใช้ในปี ค.ศ. 1999 โดยที่ใน 2 ปีแรกไม่มีใครได้รางวัล ในปี ค.ศ. 2001 มี 3 หน่วยงาน คือ Chugach School District ที่ Alaska, Pearl River School District ที่ New York และ University of Wisconsin – Stout ซึ่ง University of Wisconsin – Stout เป็นหนึ่งในโครงการนำร่องตั้งแต่แรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 – 1995 ใช้เวลาอยู่ถึง 6 ปี ในการพัฒนาปรับปรุงจนมาถึงเส้นชัย ปี ค.ศ. 2002

พื้นฐานของเกณฑ์มีสิ่งที่เรียกว่า ค่านิยมหลักหรือแนวคิด (core theme หรือ core value) 11 ข้อ แต่เมื่อนำมาใช้ในการศึกษาสามารถนำมาแปลงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ข้อ 2 เป็นเรื่องของ การศึกษาด้านการเรียนรู้ ข้อ 4 เรื่องการเห็นคุณค่าของคณาจารย์และบุคลากร

ค่านิยมหลัก หมายถึง สิ่งแรกเป็นเรื่องของภาวะผู้นำหรือการนำอย่างมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจะต้องชี้ทิศทางที่ถูกต้องสู่คุณค่า คุณธรรมให้แก่คนในองค์กร สร้างกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจใน

การสร้างนวัตกรรมและเสริมสร้างองค์ความรู้ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุน ใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างผลงานและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแห่งธรรมาภิบาล

ด้านการเรียนรู้ คณาจารย์ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างและข้อจำกัดในการเรียนรู้ของนักศึกษาต่างกลุ่ม เน้นการเรียนรู้ที่มีส่วนร่วม กระบวนการประเมินผลที่นอกจากจะประเมินความก้าวหน้าของนักศึกษาแต่ละคน และต้องสามารถวัดผลการเรียนรู้และทักษะตามมาตรฐานที่กำหนดทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ การปรับหลักสูตรการเรียนการสอนตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ คือ การกำหนดและคาดหวังมาตรฐานขั้นสูงจากผู้เรียนทุกระดับ ผู้สอนพึงตระหนักว่าผู้เรียนอาจมีความแตกต่างในด้านอัตราการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรจึงควรเสาะแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน เน้นการเรียนรู้แบบต้นตัว การประเมินผลเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การประเมินผลเพื่อวัดความรู้และการพัฒนา ความมีส่วนร่วมของผู้เรียนและครอบครัว การเรียนรู้ควรเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตประจำวันของบุคลากรในองค์กร การเรียนรู้ช่วยให้กระบวนการแก้ปัญหามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการแบ่งปันประสบการณ์ การปฏิบัติที่ดีเลิศ (best practice) แล้วมานำเสนอ และการนำไปสู่นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานอันดับแรกของการเรียนรู้ขององค์กร คือ สร้างความพอใจและเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้อยู่กับองค์กรต่อไป เกิดการเรียนรู้ข้ามสายงาน สร้างทรัพย์สินทางความรู้ให้กับองค์กร สร้างบรรยากาศที่นำไปสู่นวัตกรรม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ที่หลากหลาย ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของคณาจารย์ บุคลากรและผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม ทั้งด้านความรู้ การทำงาน และคุณภาพชีวิตเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานสนับสนุนความเจริญเติบโตขององค์กรอย่างเต็มที่

การเห็นคุณค่าของคณาจารย์ บุคลากร เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารใส่ใจกับความสำเร็จของคนในองค์กรมากน้อยเพียงใด สนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของคนในองค์กร สร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างบรรยากาศให้คนที่มีความรู้หลากหลาย ทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข ความคล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการภายนอกได้เร็วขึ้น ภายในสถาบันต้องฉับไวขึ้นและเร็วยิ่งขึ้น คุณภาพของงานบริการต้องดีขึ้น

การมุ่งเน้นอนาคต คือ องค์กรและสถาบันการศึกษาต้องเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การเปลี่ยนรูปแบบการสอน ความคาดหวังของนักศึกษาและสังคม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของประชากร การ

เปลี่ยนแปลงของทรัพยากรและงบประมาณ การปรับเปลี่ยนของสถาบันคู่แข่ง เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการที่จะปรับเปลี่ยน และมุ่งเน้นสู่ออนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่ออนาคตและการเปลี่ยนแปลงช่วยให้วางแผนการพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือได้ทันการณ์

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่นำองค์กรไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น รวมถึงการพัฒนาหลักสูตร วิธีการสอน กระบวนการทำงาน การให้บริการ การวิจัยและการนำผลไปใช้ ในกระบวนการบริหารจัดการภายในสถาบัน การจัดการเพื่อนวัตกรรมจึงมุ่งเน้นที่การนำเอาความรู้ที่สั่งสมในทุกระดับภายในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทุกด้าน

การบริหารจัดการ คือ การกำหนดตัววัดต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการและยุทธศาสตร์ของสถาบัน เป็นการวัดแบบเหมารวม ตัวชี้วัดควรชี้บ่งผลการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามประเมินผลและการวางแผน ตัวชี้วัดควรชี้บ่งถึงผลการดำเนินงานในแต่ละระดับที่จะสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของสถาบันไปในทิศทางเดียวกัน

ความรับผิดชอบต่อสังคม อันดับแรกสถาบันต้องปฏิบัติตามกฎหมายก่อนหากได้รวบรวมกฎหมายว่ามีที่ฉบับที่เกี่ยวข้องกับเราบ้าง และมีการปฏิบัติที่ล่วงละเมิดกฎหมายทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจอยู่ในสถาบันการศึกษามากมาย ผู้นำพึงตระหนักถึงการดำเนินงานในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม สุขอนามัย การวางแผนควรพิจารณาการดำเนินงานในเชิงป้องกัน การมีส่วนร่วมในชุมชน การช่วยเหลือปัญหาในสังคมเป็นการเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่สถาบัน การประพฤติปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการจรรโลงไว้ซึ่งจรรยาบรรณทางวิชาการและวิชาชีพ

การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างมูลค่า คือ ผลลัพธ์ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผลลัพธ์เหล่านี้ได้สร้างคุณค่าอะไรให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ นักศึกษา ชุมชน สังคม คณาจารย์ และบุคลากร ผู้ร่วมงานและผู้ใช้บัณฑิต ตัวชี้วัดทั้งหลายได้ช่วยสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ อย่างไร ท้ายที่สุดเป็นเรื่องของมุมมองในเชิงระบบ ที่ช่วยสร้างความเชื่อมโยงกับส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันและสร้างการบูรณาการให้เกิดขึ้นระบบช่วยให้ทุกส่วนมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสังเคราะห์ (synthesis) ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (alignment) และการบูรณาการ (integration) สนับสนุนการบริหารงานและการจัดการที่ต่อเนื่องและคงเส้นคงวา แสดงให้เห็นว่าผู้นำระดับสูงของสถาบันมีความมุ่งมั่นอย่างไรในทิศทางเชิงกลยุทธ์นักศึกษาและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

## 2. ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายที่ยากจะอธิบายได้เนื่องจากมีความหมายได้หลายด้าน และเป็นการยากที่คนส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันเป็นกรอบมโนทัศน์ที่เป็นสากล ดังเช่นที่

อุไรพรธ เจนวานิชยานนท์ (2536) กล่าวไว้สรุปได้ว่า การมองความเป็นเลิศหรือคุณภาพจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ ทางด้านเศรษฐศาสตร์จะมองคุณภาพในเชิงความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยดูว่าผลผลิตที่ได้ออกไปนั้นอยู่ในความต้องการของตลาดแรงงานมากน้อยเพียงใด คำนึงถึงการลงทุนการผลิตหรือไม่ การมีคุณภาพต่ำจึงหมายถึงความไม่สมดุลกันระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน สำหรับทางด้านสังคมวิทยา จะมองว่าการศึกษาคือตอบสนองหรือทดแทนให้กับสังคมมากน้อยเพียงใด มีผลทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นอย่างไร ทำให้ประเทศมีการพัฒนาทั้งทางด้านสังคมและเทคโนโลยีหรือไม่ สำหรับทางด้านการศึกษา จะมองคุณภาพในลักษณะของประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนการสอน ความสามารถของบัณฑิตในการแก้ปัญหาและคิดวิเคราะห์และวิจารณ์

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในความหมายของความเป็นเลิศสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงความหมายของความเป็นเลิศ มีรายละเอียดดังนี้

Webster (1968: 636) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดใน สมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เหนือ อยู่ระดับที่หนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ (<http://www.ofsted.gov.uk>)

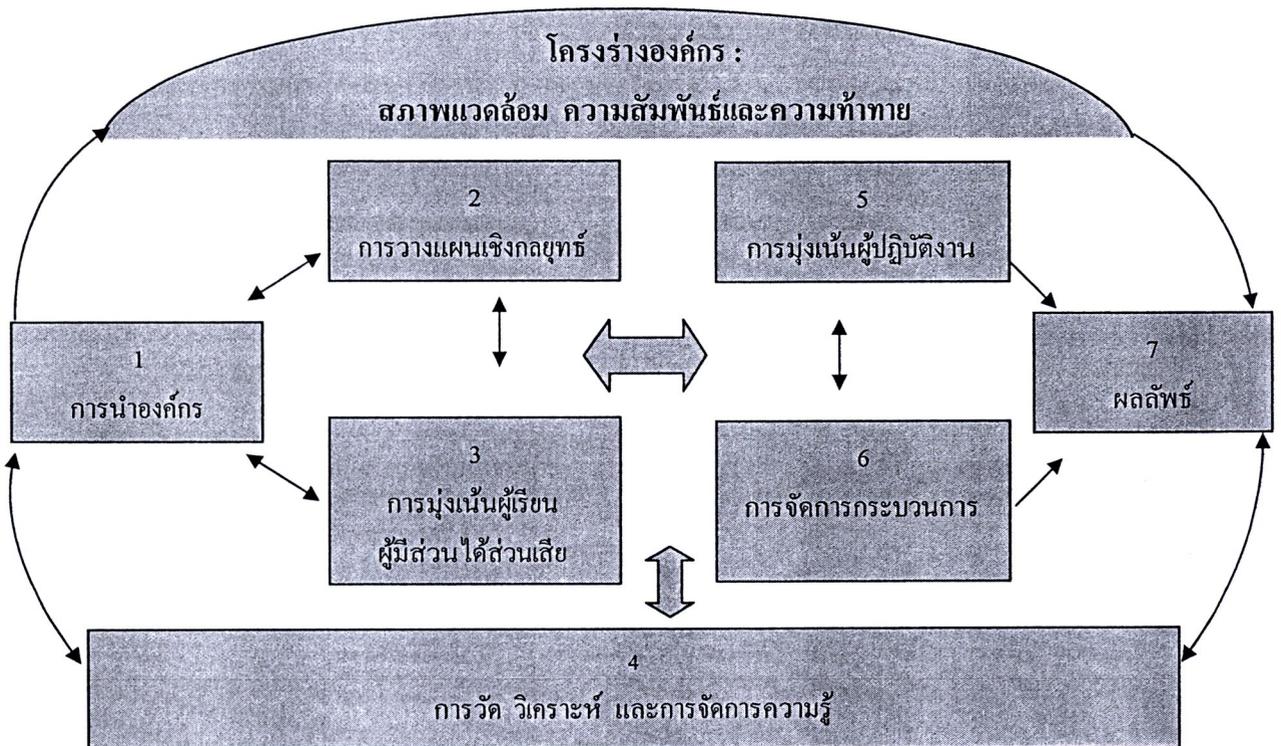
จากความหมายข้างต้น จะเห็นได้ว่าการให้ความหมายของคำว่า “เลิศ” นั้นมีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาจากความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ตามที่มีผู้กล่าวไว้เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Baumgart (1987) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติธรรมดา เช่นเดียวกับ Conrad and Blackburn (อ้างใน อุไรพรธ เจนวานิชยานนท์, 2536 : 15) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็หมายถึงคุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นกล่าวได้ว่า มาตรฐาน คุณภาพ และความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้วยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์

สินธุระเวชญ์, 2542 : 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่ามาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546 : 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมีคุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่ง เพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็นการกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่ โดยมีได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้า สำหรับ “ความเป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ แต่ “ความเป็นเลิศ” มีความเหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 )

สำหรับกรณีของประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในวงการอุดมศึกษา โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษา สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการจัดทำข้อเสนอแนวทางการนำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษาและมีการส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษา นำกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังมีรายละเอียดในแผนภาพที่ 5

#### กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ มุมมองเชิงระบบ



แผนภาพที่ 5 กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### 3. กรอบของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศนั้น สามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551 : 4 – 133)

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์

#### ระบบการปฏิบัติการ

ระบบการปฏิบัติการประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 6 หมวดอยู่ที่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด (หมวด 3) ประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร หมวดต่าง ๆ เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า การนำองค์กรต้องมุ่งเน้นที่กลยุทธ์และผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรและแสวงหาโอกาสด้านการจัดการศึกษาในอนาคต

การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน (หมวด 5) และการจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ (หมวด 7) ประกอบกันเป็นกลุ่มผลลัพธ์ โดยผู้ปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ มีบทบาททำให้การดำเนินการสำเร็จและนำไปสู่ผลการดำเนินการโดยรวมที่ดีขององค์กร

การปฏิบัติการทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด งบประมาณ การเงิน และผลลัพธ์การดำเนินการภายในองค์กร โดยรวมถึงผู้ปฏิบัติงาน การนำองค์กร ธรรมชาติ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยแต่ละหมวดมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดภาวะผู้นำเน้นถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงซึ่งนำและทำให้สถาบันมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการของสถาบัน โดยเน้นการสื่อสารระหว่างผู้นำระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำของสถาบันในอนาคต การวัดผลการดำเนินการ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรมและมีผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น หมวดนี้ยังรวมถึงระบบธรรมาภิบาลของสถาบัน และวิธีการที่สถาบันทำเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะมีการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม และการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดี

### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

ตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ของความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูง รวมทั้งวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของสถาบันและนำค่านิยมดังกล่าวไปปฏิบัติ มุ่งเน้นถึงการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงในการสรรสร้างให้สถาบันคงไว้ซึ่งผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นที่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

- มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงที่เป็นแกนหลักในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างสรรค์และสร้างสมดุลของค่านิยมสำหรับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย และการทำให้สถาบันมุ่งมั่นในการปฏิบัติ ความสำเร็จของสถาบันจึงต้องอาศัยการมองการณ์ไกล และความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของสถาบัน ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ ความคล่องตัว และการเรียนในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น
- ในสถาบันที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้นำในอนาคตของสถาบัน การให้รางวัลและยกย่องชมเชยผลงานของผู้ปฏิบัติงาน และเข้าร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งเข้าร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต อาจรวมถึงการสนองงานและให้คำแนะนำแบบตัวต่อตัว หรือการเข้าหลักสูตรการพัฒนาผู้นำสถาบัน

### 1.2 ธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตรวจประเมินประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบธรรมาภิบาล โดยเน้นถึงวิธีการที่สถาบันแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และทำให้อันมั่นใจว่าบุคลากรทุกคนได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมและปฏิบัติตนเป็นพลเมืองดี รวมทั้งทำงานร่วมกับชุมชนที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขยายโอกาสการบริการสังคม ดังนี้

- เน้นว่าสถาบันต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านธรรมาภิบาลที่รับผิดชอบในหน้าที่ รับรู้และเข้าใจ (informed) รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบสถาบัน รวมทั้งการประเมินผลโดยการตรวจติดตามผลการดำเนินการของสถาบันและผู้นำระดับสูง
- ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการนั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น สถาบันต้องกำหนดตัววัด หรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินการ นอกจากนี้สถาบันควรไวต่อความกังวลของสังคม ไม่ว่าจะประเด็นดังกล่าวจะถูกกำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับหรือไม่ สถาบันที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้ดีกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม
- สถาบันการศึกษาควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งรวมถึงต้นทุนและการเข้าถึง หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ได้อย่างทันการณ์ และเท่าเทียมกัน รวมทั้งความคิดเห็นของสังคมต่อการบริหารจัดการทรัพยากรสาธารณะของสถาบัน
- การใช้กระบวนการที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งอาจรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดเก็บวัสดุอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน และการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่
- ความรับผิดชอบต่อสังคม มีความหมายมากกว่า การทำตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น สถาบันไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสทำหน้าที่พลเมืองที่ดีได้ ทั้งนี้อาจรวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์และบุคลากรในการบริการชุมชน
- ตัวอย่างของการมีส่วนร่วมในชุมชน ได้แก่ การที่สถาบันร่วมมือกับภาคธุรกิจและองค์กรชุมชนอื่น ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียน หรือการที่สถาบัน ผู้นำระดับสูง คณาจารย์และบุคลากร เสริมสร้างความเข้มแข็ง และ/หรือปรับปรุงการบริการชุมชน สภาพแวดล้อม ส มาคมกีฬา และสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ รวมถึงการที่สถาบันให้โอกาสผู้เรียนในการพัฒนาค่านิยมและทักษะทางด้านสังคมและการเป็นพลเมืองดี

## หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้มั่นใจว่าเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ และวิธีการเพื่อวัดความสำเร็จและการรักษาความยั่งยืน หมวดนี้เน้นว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นผู้เรียน ความยั่งยืนของสถาบัน ในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต้องเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการวางแผนดำเนินการ โดยรวมของสถาบัน

ในขณะที่หลายสถาบันมีความชำนาญในการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้สถาบันมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีได้คาดคิด เช่น เทคโนโลยีที่ฉีกแนวซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้กับตลาดซึ่งเคยคาดการณ์ได้และกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผน และขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนของสถาบัน

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ เน้นแง่มุมที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศของสถาบัน แง่มุมเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ เป็นมุมมองเชิงกลยุทธ์ด้านการศึกษา การมุ่งเน้นอยู่ที่ตัวผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การคงอยู่ของผู้เรียน ความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มตลาดใหม่หรือส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลสำเร็จด้านการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ซึ่งอาจได้มาจากความต้องการของตลาดรวมทั้งความรับผิดชอบในฐานะเป็นพลเมือง
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลกระทบต่อเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และการคุมต้นทุน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ เช่น ความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น นั้น เป็นการลงทุนที่เสริมความเข้มแข็งให้กับสถาบัน
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน สถาบันจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้กระบวนการทำงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน เพื่อทำให้มั่นใจ

ว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมสถาบันให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสถาบันและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะและผ่านการเตรียมความพร้อมมาอย่างดีมีจำนวนพอเพียง การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจรวมถึงการลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (เช่น สถานศึกษาที่ป้อนหรือรับผู้เรียนของสถาบัน หรือธุรกิจท้องถิ่น เป็นต้น)
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล คือ มีกลไกในการสื่อสารความต้องการและทำให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับสถาบันและผู้นำระดับสูง
  - (2) ระดับของระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน
  - (3) ระดับหน่วยงาน สาขาวิชา ชั้นเรียน และบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีแผน ระบบการวางแผน ฝ่ายวางแผน หรือวงรอบของการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าปรับปรุงที่ดีขึ้นของสถาบัน ต้องหรือควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานการปรับปรุงในหลายรูปแบบและการมีส่วนร่วมจากหลายระดับ ซึ่งต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดให้กับแผนการปรับปรุงที่หลากหลาย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่หรือนวัตกรรม ข้อกำหนดในหมวดนี้เน้นที่พื้นฐานของการมุ่งเน้นอนาคตสำหรับการตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ

## 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการกำหนดความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวมดีขึ้นทั้งของสถาบันและผู้เรียน รวมทั้งความสำเร็จของผู้เรียนในอนาคต



- กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานในกระบวนการวางแผน รวมทั้งให้มีสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบ ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของสถาบัน โดยการมองการณ์ไกลอย่างเหมาะสมเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองของสถาบันและส่วนตลาดของสถาบัน แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ถี่ถ้วน และเป็นจริงในการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวม
- มุ่งหวังให้ครอบคลุมทุกประเภทของสถาบันการศึกษา สภาพตลาด ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงรอบการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีการเฉพาะ เพราะแม้แต่สถาบันที่กำลังค้นหาเพื่อสร้างหลักสูตรหรือปรับโครงสร้าง ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อเอามาใช้กำหนดและชี้แนะประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการของสถาบัน
- เน้นวิธีการที่สถาบันพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขันในกลุ่มสถาบันที่ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นไปกับประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้น จำเป็นต้องมีมุมมองของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดที่ตนกำลังแข่งขันอยู่ แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่นำมาใช้แข่งขันด้วย วิธีการดังกล่าวมีหลายทางเลือกและสถาบันต้องเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองและของกลุ่มแข่ง รวมทั้งสมรรถนะหลักของตนเองด้วย ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างชัดเจน แต่หัวข้อนี้ผลักดันให้สถาบันบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์ การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้ตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขันของสถาบัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้น ๆ และช่วยชี้บ่งโอกาสต่าง ๆ สถาบันอาจใช้รูปแบบที่หลากหลายของแบบจำลองสถานการณ์จำลอง หรือเทคนิคและวิธีพิจารณาตัดสินใจอื่น ๆ เพื่อนำมาใช้ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยภายนอก (ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านการศึกษา เทคโนโลยีการจัดการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของ

ประชากร) และปัจจัยภายใน (ได้แก่ จิตความสามารถและความต้องการของคณาจารย์/บุคลากร)

## 2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่สถาบันตรวจประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจนบรรลุเป้าประสงค์ ดังนี้

- วิธีการที่สถาบันจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับการจัดสรรทรัพยากรและการระบุข้อกำหนดหลักด้านผลการดำเนินการ ตัววัด และตัวชี้วัด สำหรับประเด็นต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น แผนการพัฒนา คณาจารย์/บุคลากร และการใช้เทคโนโลยีการศึกษา หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรม ปรับปรุงงานที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ
- สถาบันอาจใช้การวิเคราะห์ได้หลายรูปแบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรทางการเงินมีเพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ วิธีการวิเคราะห์ที่ใช้อาจมีความแตกต่างกันในแต่ละสถาบัน การวิเคราะห์เหล่านี้ควรช่วยให้สถาบันสามารถประเมินความอยู่รอดทางการเงินสำหรับการดำเนินการในปัจจุบัน ความเป็นไปได้และความเสี่ยงของแผนปฏิบัติงานใหม่ ๆ
- แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมของสถาบัน
- ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่
  - โครงการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งรวมถึงโครงการเพิ่มทักษะในการประเมินผู้เรียน และการเพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมถึงการพัฒนาเพื่อเตรียมผู้นำในอนาคต และหลักสูตรการศึกษาฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของผู้ปฏิบัติงานและสถาบัน

- โครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร (labor management cooperation) มากขึ้น เช่น การเป็นคู่ความร่วมมือของสภาอาจารย์/ สหภาพกับสถาบัน
  - การสร้างหรือการออกแบบแผนพัฒนาและแผนเรียนรู้ใหม่ของรายบุคคล
  - การจัดระบบงานหรือการออกแบบภาระงานใหม่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
  - โครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการทำงานแบบข้ามสายงาน ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งสถาบัน
  - การสร้างโอกาสโดยการออกแบบกระบวนการใหม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้และใช้ทักษะเหนือกว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน
  - การสร้างความร่วมมือกับชุมชนธุรกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
  - การริเริ่มการเรียนรู้ทางไกล หรือแนวทางการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีอื่น ๆ
  - การริเริ่มโครงการปรับปรุงผลการดำเนินการ
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังเพิ่มขีดความสามารถของสถาบัน ในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีลักษณะพลวัต ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากนวัตกรรมด้านการจัดการศึกษา การเพิ่มหรือยกเลิกหลักสูตร การริเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่ หรือนวัตกรรมด้านหลักสูตรหรือการบริการทางการศึกษา หรือแผนขับเคลื่อนทางกลยุทธ์อื่น ๆ โดยกระบวนการติดตามดังกล่าวทำให้สถาบันมีความพร้อมยิ่งขึ้นที่จะนำเอาอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของตนมาพิจารณาเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ท้าทายของสถาบัน กระบวนการติดตามนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวินิจฉัยความก้าวหน้าของสถาบัน

### หมวด 3 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

หมวดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด กล่าวถึง วิธีการที่สถาบันใช้เพื่อทำความเข้าใจ เสียงของลูกค้าและตลาด (ตัวอย่างเช่น ข้อมูลนำเข้าจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถาบัน) และตลาดของสถาบัน โดยมีจุดมุ่งเน้นในการตอบสนองต่อความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ทั้งสองกลุ่มเกิดความประทับใจ และเป็นการสร้างความภักดี หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความสัมพันธ์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของกลยุทธ์

โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ แม้จะต้องมีการแปลงความจำเป็นหลายเรื่องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นการบริการด้านการศึกษาแก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเองก็มีความต้องการที่สถาบันต้องให้การตอบสนองเช่นกัน ความท้าทายสำคัญประการหนึ่งที่สถาบันมักจะพบ คือ การสร้างให้เกิดความสมดุลความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะให้สารสนเทศที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสถาบันที่จะทำให้ความเข้าใจผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ในหลายกรณี ผลลัพธ์และแนวโน้มดังกล่าวจะให้สารสนเทศที่มีความหมายอย่างยิ่ง ทั้งมุมมองของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระทำและพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว (เช่น การคงสถานะของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี) รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของสถาบันในชุมชนการศึกษา

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด

ตรวจประเมินกระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าที่สถาบันใช้ในเพื่อให้ได้รู้ถึงความจำเป็นและความปรารถนาของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาดในปัจจุบันและอนาคต ทำให้สามารถจัดหลักสูตรและการบริการที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการ สามารถเข้าใจความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ทั้งยังสามารถติดตามให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของตลาดและวิธีการส่งมอบบริการด้านการศึกษา ดังนี้

- การให้มีความตระหนักถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงบริการทางการศึกษา และการสนับสนุนแผนงานที่เกี่ยวข้อง ความต้องการของผู้เรียน ที่เน้นในหัวข้อนี้ ควรพิจารณาตามความเหมาะสม ถึงสารสนเทศที่ได้มาจากทั้งผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน และสถาบันด้านการศึกษาอื่น ๆ) ควรจะตีความหมายของความต้องการของผู้เรียนในลักษณะองค์รวม ที่ครอบคลุมถึง ความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การแก้ปัญหา ทักษะด้านการเรียนรู้ ทักษะระหว่างบุคคล การพัฒนาลักษณะส่วนบุคคล (character development) ทักษะการคิดเชิงวิพากษ์ การยุติความขัดแย้ง และความเป็นพลเมือง
- ความรู้เกี่ยวกับส่วนผู้เรียน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนตลาดช่วยทำให้สถาบันสามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการรับฟังและการเรียนรู้รวมทั้งนำเสนอบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สนับสนุนให้สามารถวางกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสม สามารถจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ เข้าสู่ตลาด และทำให้มั่นใจว่าสถาบันจะมีความยั่งยืน

- การประเมินความต้องการและความคาดหวังในอนาคตของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรจะคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ 1) ข้อมูลและแนวโน้มประชากร 2) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตในสถานที่ทำงานและในสถาบันการศึกษาอื่น 3) ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของท้องถิ่น ประเทศและโลก 4) ทางเลือกของการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่น่าจะเข้ามาในอนาคต ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบัณฑิตควรสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการที่กำหนดโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคำนึงถึงเส้นทางในอนาคตของบัณฑิตของสถาบัน ความต้องการเหล่านี้อาจรวมถึงมาตรฐานด้านคุณวุฒิ ข้อกำหนดใบรับรองวิชาชีพ ทักษะที่ต้องใช้ในสถานที่ทำงาน เช่น การทำงานเป็นทีม และความต้องการของการรับเข้าศึกษา
- มีการใช้กลยุทธ์ที่หลากหลายเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้ำ การเลือกใช้ขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของสถาบันและอาจมีปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น
  - การติดตามปัจจัยด้านประชากร สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความต้องการ ความคาดหวัง ความนิยม หรือทางเลือกของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ความพยายามที่จะเข้าใจให้ลึกซึ้งถึงความคาดหวังและความต้องการของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพิจารณาว่าเรื่องดังกล่าวจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
  - การจัดกลุ่มสัมภาษณ์แบบเจาะจง (focus group) กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - การใช้ข้อมูลเหตุการณ์ที่สำคัญ เช่น ข้อร้องเรียน เพื่อให้เข้าถึงลักษณะสำคัญด้านบริการการศึกษาและบริการสนับสนุน จากมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คณาจารย์ และบุคลากร
  - การสัมภาษณ์ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถระบุได้ถึงเหตุผลในการลาออกกลางคันหรือการที่เลือกเข้าศึกษาในสถาบันอื่น

### 3.2 ความสัมพันธ์กับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตรวจประเมินกระบวนการที่สถาบันใช้ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อมุ่งให้เพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน และพัฒนาความสามารถของสถาบันในการส่งมอบบริการ ในการ

สร้างความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างโอกาสใหม่ ๆ และในการเสริมสร้างการปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องและการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้

- เน้นวิธีการที่สถาบันได้สารสนเทศจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ สารสนเทศที่นำไปใช้ดำเนินการต่อได้สามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตร การบริการ และกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่า ต้นทุน และรายได้ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอาจรวมถึงการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญโครงการที่จัดทำเพื่อปรับปรุงงาน โดยจะต้องเน้นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การรวบรวม การวิเคราะห์ และการบ่งชี้ถึงต้นเหตุปัญหาของข้อร้องเรียน ควรจะนำไปสู่การกำจัดสาเหตุของการเกิดข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงสถาบันโดยรวม สถาบันจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้ เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ
- ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นั้นแง่มุมที่สำคัญแง่มุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของกลุ่มเหล่านี้ของสถาบันกับคู่แข่งหรือสถาบันที่จัดบริการการศึกษาในลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือจัดให้มีทางเลือกด้านบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยสถาบันเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ วัตถุประสงค์ของการเปรียบเทียบนี้คือการพัฒนาสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการส่งมอบการจัดการศึกษา และการบริการผู้เรียนและการบริการสนับสนุน เพื่อสร้างบรรยากาศโดยรวมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน

#### หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งการจัดการความรู้ของสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของสถาบัน หากอธิบายอย่างง่าย ๆ หมวดที่ 4 นี้เป็นศูนย์กลางในการทำให้หลักสูตรและบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของสถาบันมี

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศให้ได้ผลดังกล่าว อยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของสถาบันและทำให้มีความได้เปรียบในตลาดและสภาพแวดล้อมในการให้บริการของตน การพิจารณาหมวดนี้จึงควรครอบคลุมถึงเรื่องดังกล่าวในเชิงกลยุทธ์ด้วย

#### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวนเพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการของสถาบัน การวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการอย่างมีบูรณาการจะต้องมีศูนย์กลางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศโดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านอื่น ๆ

จุดประสงค์ของการวัด การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือ เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการของสถาบันให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งการคาดการณ์ล่วงหน้าและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดที่เกิดจากภายในหรือภายนอกสถาบัน ดังนี้

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ในการวัดผลการดำเนินการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งานเพื่อให้ตรงกับความต้องการในการตรวจประเมินผลการดำเนินการ ความสอดคล้องและบูรณาการดังกล่าว ครอบคลุมถึงวิธีการที่ทำให้ตัววัดต่าง ๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งสถาบัน และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งสถาบัน รวมถึงวิธีการที่ผู้นำใช้ในการวัดผล เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและในระดับกระบวนการ ตามตัวชี้วัดสำคัญต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปรับปรุงและต่อสถาบันโดยรวม
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกสถาบันการศึกษา เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้
  - (1) สถาบันจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง สถาบันที่เทียบเคียงกันได้ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ และสถาบันที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
  - (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากกระบวนการเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด

- (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะหลัก การเป็นคู่ความร่วมมือ และการว่าจ้างให้บุคคลภายนอกดำเนินการแทน
- ในการเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ
    - (1) กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ
    - (2) กำหนดเกณฑ์ในการหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสมทั้งจากภายในและภายนอกชุมชนวิชาการและตลาดด้านการศึกษา
    - (3) ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ของสถาบัน
  - การทบทวนระดับสถาบันในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งการทบทวนว่าการดำเนินการในปัจจุบันเป็นอย่างไรและสถาบันกำลังมุ่งไปสู่อนาคตได้ดีเพียงใด โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ในการชี้้นำให้เกิดการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์สมรรถนะหลัก ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดที่สำคัญของสถาบัน ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับสถาบัน คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นวาระปฏิบัติการ (Action agenda) ที่มีความเฉพาะเจาะจงเพียงพอสำหรับการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งสถาบัน และถ่ายทอดไปยังผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - การวิเคราะห์ที่สถาบันทำเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน และปัจจัยอื่น ๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่
    - การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของหลักสูตร การจัดการศึกษา และการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นความสำเร็จของผู้เรียน ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและส่วนแบ่งตลาด
    - แนวโน้มของตัวชี้วัดก้านความผูกพันของผู้เรียน/นักศึกษา เช่น การขาดเรียน อัตราการลาออกและการใช้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการบริการการศึกษา

- แนวโน้มของผลลัพธ์ด้านการประเมินผลผู้เรียน ทั้งที่เป็นการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินผลรวม จำแนกตามกลุ่มนักศึกษา
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับการสำเร็จหลักสูตร
- ความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนกับผลสัมฤทธิ์หลังสำเร็จการศึกษา เช่น เมื่อไปเข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาอื่นหรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- แนวโน้มของต้นทุนกิจกรรมต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติการของสถาบัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และสิ่งอำนวยความสะดวก ของผู้เรียน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้
- ความสัมพันธ์ระหว่างประชากรผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์
- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ประกาศนียบัตรที่ได้รับ การยอมรับในอุตสาหกรรมหรือในสาขาวิชาชีพอื่น ๆ
- การเข้าร่วมและการสำเร็จ ในวิชาที่ใช้เพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Advanced Placement Courses)
- ความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายและงบประมาณที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้จากการปรับปรุงด้านความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน
- ประโยชน์ และต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การฝึกอบรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานทั้งนี้ รวมถึงการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ด้วย
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านจิตความสามารถและอัตรากำลังกับการคงอยู่ แรงจูงใจ และผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับการใช้งบประมาณในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงาน กับการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดเชิงรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของสถาบันที่เทียบเคียงกันได้



- ความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบระบบงาน (เช่น การจัดแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดสรรผู้ปฏิบัติงาน การจัดการทีมงาน และการเข้ามามีส่วนร่วม) และ ผลการเรียนรู้ของผู้เรียน
  - การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการปรับปรุงที่อาจเป็นทางเลือก โดยพิจารณาจากต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ และพิจารณาจากศักยภาพในการปรับปรุง
  - ผลด้านต้นทุนและการเงินที่เกิดจากการเปิดหลักสูตรและบริการทางการศึกษาใหม่ และการเข้าสู่ตลาด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านการศึกษา และการปฏิบัติการ และผลกระทบดังกล่าวต่อความยั่งยืนของสถาบัน
- ข้อเท็จจริงและข้อมูลเดี่ยว ๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญของสถาบัน ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และระหว่างการวิเคราะห์กับการวางแผนของสถาบัน ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญต่อการตัดสินใจและการตัดสินใจนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่ตรงประเด็น
  - การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงการให้บริการ ดังนั้น สถาบันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีพื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อการตัดสินใจ เนื่องจากทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเชื่อมโยงของเหตุและผล มักจะไม่ชัดเจน

#### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้

ตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้อุ่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์เชิงความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ดังนี้

- การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรเนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการของสถาบัน ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้

ของสถาบัน จากอินเทอร์เน็ตหรืออินทราเน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างสถาบันกับ ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นเรื่องท้าทายความสามารถของสถาบันในการทำให้ ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

- ข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเปลี่ยนผ่านระหว่างชั้น เรียน ระหว่างสถาบัน หรือเมื่อเข้าสู่ตลาดแรงงาน รวมทั้งในการเป็นคู่ความร่วมมือ กับภาคธุรกิจ หน่วยงานบริการสังคมและกับชุมชน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ สถาบันควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความ จำเป็นในการสอบถามความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็ว และประกันความ น่าเชื่อถือได้ของข้อมูล แม้ว่าจะจะมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่องก็ตาม
- สถาบันควรวางแผนอย่างรอบคอบในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ ข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุก สถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ในการวางแผนเหล่านี้ ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของสถาบัน รวมทั้งผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมของสถาบัน เพื่อให้ สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง (หมวด 6.1)
- การจัดการความรู้ของสถาบันต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ในการ ทำงาน ปรับปรุงกระบวนการ หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทาง การศึกษาอื่น ๆ รวมถึงความรู้ที่ต้องใช้เพื่อให้ทันกับความต้องการและทิศทางของการ บริการด้านการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการพัฒนาทางเลือกที่แปลกใหม่ ซึ่ง เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถาบัน

### หมวด 5 การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

หมวดการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เน้นวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ที่สำคัญ ที่นำไปสู่บรรยากาศการทำงานที่มีสมรรถนะสูงและใส่ใจกับผู้เรียนและการเรียนรู้ รวมทั้งการผูกใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงาน เพื่อสนับสนุนบรรยากาศดังกล่าว และทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่ความสำเร็จ หมวดนี้ครอบคลุมข้อกำหนดต่างๆ ในการผูกใจ การพัฒนา และการ จัดการบุคลากรในลักษณะที่บูรณาการกัน เช่น สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของสถาบัน การมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงานของสถาบันควรครอบคลุมความ

ต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน

เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมเกณฑ์การศึกษาเพื่อความเป็นเลิศนี้จึงได้รวมเอาการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผน เชิงกลยุทธ์ด้วย (หมวด 2)

### 5.1 การผูกใจผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Engagement)

ตรวจประเมินระบบของสถาบันในเรื่องการผูกใจ การพัฒนา และการประเมินความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเกื้อหนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติงานให้สถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของผู้เรียนและผลการดำเนินการที่ดีของสถาบัน เพื่อนำสมรรถนะหลักของสถาบันมาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้บรรลุแผนปฏิบัติการและความยั่งยืน ดังนี้

- การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากการมุ่งมั่นผลสำเร็จของผู้เรียน ความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการด้านการศึกษา ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้เพื่อมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี
- ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับสถาบันสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า ฐิติศทางของสถาบัน มีความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้เนื้อเชื่อใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ในสถาบันการศึกษาหลายแห่ง คณาจารย์ พนักงานและอาสาสมัครต่าง ๆ มีแรงจูงใจ และรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง
- สถาบันควรเข้าใจและให้ความสำคัญกับปัจจัยที่บั่นทอนแรงจูงใจ การสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้สถาบันเข้าใจปัจจัยดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น
- ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบการทำงานของคณาจารย์และพนักงานและเพื่อให้ระบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ การให้

คำตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะในการปฏิบัติงานที่เห็นได้ชัดเจน การประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หรือการประเมินผลการสอนของอาจารย์โดยผู้เรียนในชั้นเรียน

- แนวทางในการให้คำตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่ดีเด่นจากผลการดำเนินการ การนำเสนอผลงาน การเข้าร่วมในการประชุมหรือการสัมมนาของสาขาวิชาชีพ คำตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญของสถาบัน
- แม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่แค่สองปัจจัยดังกล่าวไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันกับสถาบัน และมีผลการดำเนินการที่ดี ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไข ปัญหาและข้อร้องทุกข์อย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพ บรรยากาศในการทำงานและการสนับสนุนของผู้บริหารและหัวหน้างาน สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและมีการป้องกันภัยภาระงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ความมั่นคงของงาน รวมถึงการเข้าใจถึงความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนของสถาบันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- นอกจากตัววัดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสำรวจทั้งแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่น ๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน
- ความต้องการในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน และระดับการพัฒนาของสถาบันและระดับบุคคล ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผล สไตส์การเรียนรู้ และวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสอนผู้เรียนที่มาจากต่างวัฒนธรรมกัน หรือมีข้อจำกัดด้านการใช้ภาษา สิ่งเหล่านี้อาจจะรวมถึง การเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การแปลผลและการใช้ข้อมูล การใช้เทคโนโลยีใหม่ การวิเคราะห์กระบวนการ และการประเมินและเข้าใจถึงการพัฒนาด้านพฤติกรรมและบุคลิกของผู้เรียน รวมถึงการฝึกอบรมอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน

- การให้การศึกษาศึกษาและฝึกอบรมอาจจะทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกสถาบัน และอาจทำได้โดยวิธีการสอนงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนด้วยคอมพิวเตอร์ หรือการเรียนทางไกล และวิธีอื่น ๆ การฝึกอบรมอาจรวมถึงการมอบหมายงานทั้งภายในและภายนอกสถาบันเพื่อการพัฒนาตนเอง เช่น การลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (sabbatical leave), การฝึกงาน (internship) การทำงานในตำแหน่งเงา (job shadowing) ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อส่งเสริมโอกาสด้านวิชาชีพและโอกาสในการถูกจ้างงานของผู้ปฏิบัติงาน
- ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และผู้นำอาจดูได้จากผลกระทบที่มีต่อผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน ผลการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและสถาบัน รวมถึงต้นทุนของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอื่น ๆ
- ระบบการจัดการความรู้ของสถาบัน ควรมีกลไกเพื่อแบ่งปันความรู้ของคณาจารย์ พนักงานและสถาบันเพื่อนำไปสู่การทำงานที่ผลการดำเนินการที่ต่อเนื่องแม้ในช่วงการปรับเปลี่ยนสถาบันแต่ละแห่งควรกำหนดว่าความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ วิธีการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับความรู้ที่ฝังลึก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายสถาบันใช้แผนพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนตัวด้านอาชีพและการเรียนรู้ด้วย

## 5.2 สภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงาน (Workforce Environment)

ตรวจประเมินสภาพแวดล้อมด้านผู้ปฏิบัติงานของสถาบัน ความต้องการด้านอัตราค่าจ้างและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน วิธีการตอบสนองความต้องการทั้งหลายเพื่อให้งานของสถาบันบรรลุผล รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่สถาบันทำให้มั่นใจว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัยและสนับสนุนการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและส่งผลให้การทำงานบรรลุความสำเร็จ ดังนี้

- สถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างของการให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรม และโอกาสเหล่านี้ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและด้านอาชีพ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและการช่วยให้มีโอกาสด้านการถูกจ้างงาน กิจกรรมสนับสนุนการ

หรือด้านวัฒนธรรมประเพณีต่าง ๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษาออกเหนือจากงานในหน้าที่ การบริการดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อภาระทางครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ต่าง ๆ การให้บริการทางานใหม่ และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายระยะเวลาคุ้มครองการรักษาพยาบาลและการให้บริการต่างๆ ของสถาบันได้อย่างต่อเนื่อง

- ทุกสถาบันไม่ว่าขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม สถาบันที่มีศักยภาพสูงจะมีระบบงานที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้วยังต้องทำให้ได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

#### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ภายใต้เกณฑ์นี้ หมวดการจัดการกระบวนการเป็นจุดศูนย์กลางของระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน ข้อกำหนดสำคัญของหมวดนี้ คือ การระบุและจัดการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของสถาบัน เพื่อให้การจัดการกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน การดำเนินการในเชิงป้องกัน ความเชื่อมโยงกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด ผลการปฏิบัติการ รอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน และการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้ระดับองค์กร

ความคล่องตัว การลดต้นทุน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานซึ่งผูกพันกับการเปลี่ยนแปลงของรายรับ และการลดรอบเวลา มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อทุกแง่มุมของการจัดการกระบวนการและการออกแบบกระบวนการในระดับสถาบัน คำอธิบายง่าย ๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถของสถาบันในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัวยังอาจหมายถึงการเปลี่ยนหลักสูตรการจัดการศึกษาและการบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือความสามารถในการนำเสนอบริการที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้เรียนเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์และตลาดของสถาบัน นอกจากนี้ความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การทำ

ข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการสร้างความร่วมมือในรูปแบบใหม่ ๆ ความยืดหยุ่นอาจจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์พิเศษ เช่น การจัดหลักสูตร หรือรูปแบบการสอนที่เป็นเอกลักษณ์ การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือบุคลากรร่วมกัน รวมทั้งการฝึกอบรมเฉพาะด้าน การลดต้นทุนและรอบเวลายังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการที่มีความคล่องตัว ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ตัววัดที่สำคัญ เพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

### 6.1 การออกแบบระบบงาน

ตรวจประเมินสมรรถนะหลัก ระบบงาน และการออกแบบกระบวนการทำงานของสถาบันเพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการปรับปรุงประสิทธิภาพการศึกษาของสถาบันการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบรรลุความสำเร็จและความยั่งยืนของสถาบัน ดังนี้

- กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการ และข้อกำหนดจำเพาะของกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งข้อกำหนดเรื่องความคล่องตัว (ความรวดเร็วและความยืดหยุ่น) นับวันจะมีความจำเป็นมากขึ้นเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง
- แนวทางการออกแบบกระบวนการของสถาบันอาจมีความแตกต่างกันอย่างมากขึ้นกับลักษณะของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใหม่ หลักสูตรที่ปรับเปลี่ยนไป หรือกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย สถาบันควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ โดยปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบ ครอบคลุมถึงพันธกิจของสถาบัน ตลาด กลุ่มผู้เรียน อัตราค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงาน ความแตกต่างในวิธีการและความเร็วซ้ำในการเรียนรู้ จิตความสามารถของการวัดผล ความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ จิตความสามารถของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และระบบเอกสาร ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการจัดการศึกษา และออกแบบหรือปรับหรือกระบวนการเหล่านี้ใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป
- กระบวนการทำงานที่สำคัญของสถาบัน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรและการบริการทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตของสถาบัน กระบวนการเหล่านี้มักจะ

เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถาบัน กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา การจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศและความรู้ การเป็นคู่ความร่วมมือกับผู้ส่งมอบ การว่าจ้างองค์กรภายนอกให้ดำเนินการแทน การบริหารโครงการ และการตลาด สำหรับสถาบันการศึกษาบางแห่งกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ และการมีส่วนในการกำหนดนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและตัววัดผลการดำเนินการมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง

- กระบวนการที่สำคัญของสถาบันรวมถึงกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานประจำวัน การจัดหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกัน ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนมักไม่ขึ้นกับลักษณะหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษามากนัก แต่ขึ้นกับข้อกำหนดภายในสถาบันมากกว่า จึงต้องมีการบูรณาการและการประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุนอาจรวมถึง กระบวนการด้านการเงินและการบัญชี การจัดการอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก การบริการด้านกฎหมาย การบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และการบริหารทั่วไป
- ในขั้นตอนการออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงานนั้น หลายสถาบันต้องมีการพิจารณาถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นกลุ่มที่จะได้รับความสนใจมากขึ้นในเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะเมื่อสถาบันกลับมาทบทวนเรื่องสมรรถนะหลักของตน กระบวนการของผู้ส่งมอบควรจะได้เพิ่มเติมจุดประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ การช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และในบางกระบวนการ อาจช่วยปรับปรุงระบบงานของสถาบันด้วย การจัดการด้านผู้ส่งมอบ อาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกเพื่อลดจำนวนผู้ส่งมอบโดยรวม และเพิ่มข้อตกลงด้านความร่วมมือกับผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่พึงประสงค์
- การที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนตามความคาดหวังนั้น มักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานความสามารถของผู้เรียนตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบและการ

จัดหลักสูตร เพื่อใช้ประเมินความก้าวหน้าหรือชี้้นำการตัดสินใจ การเตรียมการ สำหรับความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างนั้นและกลยุทธ์ที่ เกี่ยวเนื่องกันเพื่อการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและเอาชนะอุปสรรคในด้านวิธีการและ ความเร็วซ้ำในการเรียนรู้

- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกระบวนการจัดการศึกษา เช่น ลำดับ และความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร และวิชาต่าง ๆ ที่เปิดสอน ควรพิจารณาถึงกลุ่มผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ด้วย ประสพการณ์การเรียนรู้ทั้งจากการออกแบบหลักสูตรที่ ผ่านมา และจากการจัดการศึกษาทั้งภายในและข้ามชั้นปี / สาขาวิชา / สถาบัน ควร นำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการออกแบบและการจัดการศึกษาส่งผลให้สามารถครอบ เวลาการดำเนินการในอนาคต
- หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ รวมถึงการใช้ e-technology สำหรับเรื่องต่อไปนี้
  - การสร้างแนวทางแก้ไขปัญหาด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการ ประเมิน
  - การแบ่งปันสารสนเทศกับผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ทั้งที่เป็นทางการและไม่ เป็นทางการ
  - การสื่อสารกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน สถาบันควร ดำเนินถึงทุกแง่มุมโดยรอบทางด้านปฏิบัติการที่จำเป็นในการจัดหลักสูตร บริการที่ ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นในการวางแผนจึงควรพิจารณากระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งหมด ทั้งนี้การ กำหนดระดับของการบริการในภาวะฉุกเฉินขึ้นกับพันธกิจ ความต้องการและ ข้อกำหนดของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สถาบันจะต้องดำเนินการ การสร้าง ความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการควรสอดคล้องกับการสร้างความพร้อมในการใช้งานของ ระบบข้อมูลและสารสนเทศของสถาบัน

## 6.2 การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ตรวจประเมินการนำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุง เพื่อสร้างคุณค่า ให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งทำให้สถาบันบรรลุผลสำเร็จและมีความยั่งยืน ดังนี้

- เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวัดในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการที่ต้องมีการวัด การเฝ้าติดตาม หรือการปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นจากผลการดำเนินการที่เบี่ยงเบนไปจากที่คาดหวังไว้ การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น สถาบันต้องกำหนดระดับ หรือมาตรฐานของตัววัดในกระบวนการ เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ และหากมีการเบี่ยงเบนเกิดขึ้น ต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ของสถาบัน ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องพิจารณาถึงความแตกต่างในระหว่างกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อประเมินว่ากระบวนการดำเนินไปได้ดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองทั้งแบบทั่วไปและแบบเฉพาะสำหรับความแตกต่างและความต้องการของผู้เรียน ระยะเวลาของกระบวนการหลักในบางสถาบันอาจใช้เวลาเป็นปีหรือนานกว่านั้น ซึ่งทำให้การวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานประจำวันและการหาโอกาสในการลดรอบเวลา อาจกลายเป็นความท้าทายเฉพาะของสถาบันนั้น
- กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ซึ่งมีได้มีความหมายเพียงคุณภาพที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผลการดำเนินการที่ดีขึ้นทั้งในด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น ผลិតภาพ จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของสถาบัน แนวทางการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้โดยทั่วไปมีหลายอย่าง ซึ่งรวมถึง
  - (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งสถาบัน เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม
  - (2) การวิเคราะห์และวิจัยกระบวนการ (เช่น การวิเคราะห์รายละเอียดกระบวนการทดลองเพื่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า optimization การพิสูจน์ความผิดพลาด)
  - (3) การทำการวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและการศึกษา
  - (4) การจัดระดับเทียบเคียง
  - (5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก

(6) การใช้สารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการทั้งจากภายในและภายนอกสถาบัน

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจจะต้องมีการใช้ข้อมูลด้านการเงิน ในการประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดให้เห็นช่องทางที่เป็นไปได้มากขึ้น รวมถึงการออกแบบกระบวนการใหม่ทั้งหมด (การปรับรีระบบ)

### หมวด 7 ผลลัพธ์

หมวดผลลัพธ์แสดงถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ของผู้เรียน การประเมินของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ของสถาบัน ภาพรวมผลการดำเนินการด้านงบประมาณ สถานะทางการเงิน และตลาด ผลลัพธ์ด้านผู้ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม และผลลัพธ์ของกระบวนการและกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ โดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ดังกล่าว จะชี้แจงไว้ซึ่งจุดมุ่งหมายของเกณฑ์ อันประกอบด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าของการจัดการศึกษาในมุมมองของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ซึ่งสะท้อนผ่านตัวบ่งชี้ด้านการปฏิบัติการ ผู้ปฏิบัติงาน กฎหมาย จริยธรรม และการเงิน รวมทั้งตัวบ่งชี้ด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับผู้ปฏิบัติงาน

หมวด 7 จึงให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ของสถาบัน โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์ของสถาบันโดยรวม ในหัวข้อการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กำหนดให้มีการวิเคราะห์และทบทวนข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการของสถาบัน เพื่อให้ทราบสถานะของสถาบันโดยรวมและเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง

#### 7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตรวจประเมินผลลัพธ์หลัก ๆ ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของหลักสูตรการศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม ดังนี้

- เน้นผลลัพธ์สำคัญด้านการเรียนรู้ในประเด็นที่ขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์กรและวิธีการประเมินผลที่ใช้หัวข้อนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประเมินสถาบัน เพราะมุ่งเน้นผลการปรับปรุงที่สถาบันได้ดำเนินการในอดีตจนถึงปัจจุบัน และระดับความสำเร็จเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และสถาบันหรือกลุ่มประชากรผู้เรียนอื่น ๆ ที่เทียบเคียงกันได้ ในการ

นำผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ไปใช้อย่างถูกต้องนั้น จะต้องเปรียบเทียบผลการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นกับผลของสถาบันการศึกษาอื่นที่มีผู้เรียนใหม่ที่มีความสามารถใกล้เคียงกัน รวมทั้งประเมินความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นของนักเรียนแต่ละคนและของนักเรียนแต่ละกลุ่มด้วย

- ในการที่จะเข้าใจหัวข้อนี้ ต้องพิจารณาถึงประเด็นต่อไปนี้
  - (1) การเรียนรู้ของผู้เรียนควรสะท้อนให้เห็นผลลัพธ์โดยองค์รวมและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงกับพันธกิจ
  - (2) ควรมีการรายงานระดับการเรียนรู้ปัจจุบันและแนวโน้ม และใช้เปรียบเทียบกับสถาบันอื่น ๆ ที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน หรือกับประชากรผู้เรียนอื่น และแสดงให้เห็นการปรับปรุงในแต่ละปี
  - (3) ต้องจำแนกข้อมูลตามกลุ่มผู้เรียน เพื่อที่จะได้วิเคราะห์แนวโน้มและเปรียบเทียบข้อมูล เพื่อแสดงถึงความสำเร็จของสถาบันในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคน
- ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ไม่ควรสะท้อนให้เห็นแต่สิ่งที่ผู้เรียนทราบเท่านั้น แต่ควรสะท้อนสิ่งที่ผู้เรียนได้เรียนรู้ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากหลักสูตรการศึกษา สิ่งที่สามารถทำได้ และความสามารถของผู้เรียนว่าทำได้ดีเพียงใดด้วย ผลลัพธ์ที่ได้รับควรคำนึงถึงความต้องการภายนอกที่มาจากตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ รวมถึงการประเมินผล – ทั้งตามหลักสูตรและตามเกณฑ์ – ที่เน้นเป้าหมายสำคัญ ๆ ของการเรียนรู้ และความสามารถโดยรวมของผู้เรียน
- แม้ว่าการปรับปรุงเกณฑ์การรับเข้าศึกษาอาจมีส่วนช่วยให้ผู้เรียนได้มีการศึกษาที่ดีขึ้นก็ตาม สถาบันไม่ควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) หากผลดังกล่าวเกิดจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มที่ดีขึ้นของคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนควรเป็นส่วนหนึ่งของผลลัพธ์ของความมีประสิทธิภาพของสถาบัน (หัวข้อ 7.5) สถาบันควรรายงานผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้นที่เกิดจากเหตุผลอื่นนอกเหนือจากการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติแรกเข้าของผู้เรียนไว้ในหัวข้อนี้ (หัวข้อ 7.1) ซึ่งรวมถึงการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียนโดยแสดงแนวโน้มและข้อมูลเปรียบเทียบของตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญ
- การระบุความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบและการให้การศึกษา และการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเครื่องมือในการจัดการที่สำคัญยิ่งสำหรับ
  - (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นที่ข้อกำหนด ด้านการสอนที่สำคัญ
  - (2) การระบุสิ่งที่ทำให้การบริการการศึกษาแตกต่างกัน

- (3) การกำหนดความสัมพันธ์ในแง่เหตุผลระหว่างคุณลักษณะของการบริการ การศึกษาและปัจจัยต่าง ๆ กับหลักฐานที่แสดงถึงความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การคงอยู่อย่างต่อเนื่องของผู้เรียน การสำเร็จการศึกษา การเรียนจบหลักสูตร และการกล่าวถึงสถาบันในทางที่ดีความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจชี้ให้เห็นความต้องการที่พึงปรากฏหรือกำลังเปลี่ยนแปลงตลาดที่เปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มว่าหลักสูตรกำลังจะล้าสมัย

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตรวจประเมินผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันดำเนินการดีเพียงใด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังหลักของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสร้างความภักดี การคงอยู่ของผู้เรียน และการกล่าวถึงในทางที่ดี ดังนี้

- มุ่งเน้นที่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อให้ทราบและช่วยคาดการณ์ผลการดำเนินการของสถาบันในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมถึงความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การได้และการสูญเสียผู้เรียน การกล่าวถึงในทางที่ดี ข้อร้องเรียน การจัดการข้อร้องเรียน ประสิทธิภาพของการแก้ไขข้อร้องเรียน คุณค่าในมุมมองของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินของนักศึกษาเกี่ยวกับการเข้าถึง และการได้เรียนในหลักสูตรและบริการส่งเสริมการเรียนรู้ที่ต้องการ การได้รับรางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องจากองค์กรจัดอันดับอิสระ
- หากใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ จะเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพและการปรับปรุงของสถาบันที่สำคัญยิ่ง การใช้อย่างมีประสิทธิภาพดังกล่าวหมายถึงต้องเข้าใจถึงมิติหลักของความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และตระหนักว่า ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจที่มีต่อบริการทางการศึกษา รวมทั้งผลการดำเนินการ อาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา วัตถุประสงค์พื้นฐานในหัวข้อนี้มีไว้เพื่อให้มั่นใจว่า ระดับของความพึงพอใจเป็นกุญแจสำคัญในการประเมินปัจจัยหลักด้านบรรยากาศที่มีผลเสริมและปิดกั้นการศึกษา ฉะนั้นผลลัพธ์ความพึงพอใจจึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนหลักมากกว่าจะเป็นผลลัพธ์สุดท้าย นอกจากนี้ ผลลัพธ์ที่รายงานในข้อ 7.2 โดยรวม ควรใช้เป็นแนวทางเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถของผู้เรียน โดยตระหนักว่าการปรับปรุงดังกล่าวต้องเน้นถึงการสร้างบรรยากาศ หลักสูตร การพัฒนาอาจารย์ และปัจจัยอื่น ๆ

หัวข้อนี้ไม่ควรตีความว่าเป็นเพียงการเน้นให้สถาบันเป็นที่ชื่นชอบ หรือมุ่งเป้าหมายระยะสั้นอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับการศึกษา

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาด

ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินรวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด

- ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อตรวจประเมินผลการดำเนินการและความอยู่รอดทางการเงินของสถาบัน
- นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.3 หมวด 1 ตัววัดที่เหมาะสมเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินอาจรวมถึงอัตราภาษี สำหรับตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มหรือลดลงของผู้เรียนหรือจำนวนหลักสูตร การบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ การเจาะตลาดการเรียนทางไกลและการเรียนผ่านเครือข่ายสารสนเทศและตำแหน่งในตลาด ตัววัดอาจรวมถึงการใช้ประโยชน์จากบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ใหม่ ๆ จำนวนผู้เรียนที่ย้ายเข้าและออกจากสถาบัน รวมทั้งการขยายและการจัดการศึกษาใหม่ ๆ ข้อมูลเทียบเคียงในตัววัดดังกล่าว อาจรวมถึงผลการดำเนินการเทียบกับสถาบันที่เทียบกันได้ สถาบันคู่แข่ง และการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นๆ ทั้งในและนอกชุมชนวิชาการ

### 7.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน

ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าสถาบันสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีผลิตภาพสูง มุ่งเน้นการเรียนรู้ สร้างความผูกพัน และมีความเอื้ออาทรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ดีเพียงใด ดังนี้

- ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานถึงตัวชี้วัดด้านความผูกพันและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในระดับหน้างาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่รายงานอาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น ขอบข่ายการฝึกอบรม แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่การที่ผู้ปฏิบัติงานคงอยู่กับสถาบันนานขึ้น อันเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มของจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโครงการพัฒนาผู้นำของสถาบัน

- ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะของสถาบัน ปัจจัยทั่วไป อาจจะรวมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของผู้ปฏิบัติงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออกของผู้ปฏิบัติงาน ควรมีการเปรียบเทียบกับข้อมูลในระดับท้องถิ่นหรือภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะของสถาบัน คือ ตัววัดที่สถาบันใช้ในการตรวจประเมินความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้ อาจรวมถึงขอบข่ายการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อตอบสนองความต้องการด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ขอบข่ายและการบรรลุผลของการกำหนดทิศทางการทำงานด้วยตนเอง ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกับกิจกรรมและกระบวนการสอนในหลักสูตร

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

ตรวจประเมินผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติการที่สำคัญของสถาบัน ซึ่งไม่ได้รายงานไว้ในหัวข้อ

7.1 - 7.4 โดยมีเป้าหมายให้สถาบันบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ ดังนี้

- กระตุ้นให้สถาบันพัฒนาและนำตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ มาใช้ติดตามกระบวนการและการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ ๆ สถาบันควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมของสถาบันต่อภาวะฉุกเฉินด้วย
- ตัววัดและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง
  - ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุน หรือการเพิ่มผลิตภาพ โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
  - ตัววัดด้านผลการดำเนินการมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
  - ตัวบ่งชี้ด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายในสถาบัน เช่น รอบเวลาของการพัฒนาและการเปิดหลักสูตรหรือการบริการ
  - การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านธุรการและหน่วยงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการผันทรัพยากรจากส่วนอื่นมาสู่งานด้านการศึกษา

- การลดการสอนซ้ำ หรือความจำเป็นในการให้บริการเสริมทางการศึกษาตัวบ่งชี้ด้านการจัดการผู้ส่งมอบ เช่น การลดจำนวนพัสดุคงคลัง การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนการจัดการผู้ส่งมอบ

## 7.6 ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ

พิจารณาผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สถาบันคงไว้ซึ่งสถานภาพทางการเงินที่ดีและมีจริยธรรม หรือเป็นพลเมืองดีของชุมชนนั่นเอง

- การวัดความคืบหน้าของความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม ตัววัดความคืบหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง
- สถาบันต้องลงมือปฏิบัติจริง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมได้มีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องธรรมาภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและผู้บริหารระดับสูง ควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้
- ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อการเงิน ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงการความตรงไปตรงมาด้านการวัดผลและความปลอดภัยของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับรองวิทยฐานะของคณาจารย์และบุคลากร ความเท่าเทียมในการเข้าถึงทรัพยากรหลักสูตร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการใช้จ่ายเงินกองทุนอย่างเหมาะสม
- ควรรายงานผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย การรับรองมาตรฐาน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน และความสำเร็จที่โดดเด่นขององค์กรในเรื่องดังกล่าว ผลลัพธ์ควรรวมถึงตัวบ่งชี้ด้านการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และการสนับสนุนเพื่อสาธารณประโยชน์อื่น ๆ

- หากสถาบันเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษหรือภายใต้กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ หรือ สัญญาในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสถานภาพปัจจุบัน ให้ทราบด้วย

#### 4. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2551 : คำนิยามหลัก และแนวคิด จุดประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ เป็นพื้นฐานสำคัญของการประเมินตนเองของสถาบันและมีบทบาทสำคัญ 3 ประการ ในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์ของสถาบัน
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่าง สถาบันการศึกษาและสถาบันอื่น ๆ
3. เป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและใช้ในการจัดการผลการ ดำเนินการของสถาบัน รวมทั้งเป็นแนวทางในการวางแผนและเป็นโอกาสในการ เรียนรู้ของสถาบัน

#### เป้าประสงค์ของเกณฑ์

เกณฑ์นี้ ออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้สถาบันใช้เป็นแนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการ ดำเนินการของสถาบัน ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ดังนี้

1. การจัดการศึกษาที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้แก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนของสถาบัน
2. การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถโดยรวมในฐานะที่เป็นสถาบันด้าน การศึกษา
3. การเรียนรู้ระดับสถาบันและระดับบุคคล

#### คำนิยามหลักและแนวคิด

เกณฑ์นี้ จัดทำขึ้นโดยอาศัยคำนิยามหลักและแนวคิดต่าง ๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

4. การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน และคู่ความร่วมมือ
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดดังกล่าว เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่ยังลึกที่พบในสถาบันที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศ ค่านิยมหลักและแนวคิดจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหลักขององค์กรและกระบวนการปฏิบัติงานภายในภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ

#### การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถาบัน ควรกำหนดทิศทาง และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้สร้างค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูง การกำหนดทิศทาง ค่านิยม และความคาดหวังของสถาบันควรมีความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำของสถาบันต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม สร้างองค์ความรู้และเพิ่มขีดความสามารถ และนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบัน ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของสถาบัน ผู้นำระดับสูงของสถาบันควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดมีส่วนร่วม มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อปฏิบัติการและผลการดำเนินการ ของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/สภาสถาบัน โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการและผลการดำเนินการทั้งของสถาบัน และของผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูง ควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และลงมือด้วยตนเองในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของสถาบัน และการยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงาน ในการเป็น

แบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถเสริมสร้างเรื่องจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

นอกจากบทบาทที่สำคัญภายในสถาบันแล้ว ผู้นำระดับสูงควรมีช่องทางอื่นในการสร้างความเข้มแข็งในด้านการศึกษาทั่วทั้งสถาบัน ในการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในสถาบัน อาจต้องสร้างให้เกิดแรงสนับสนุนจากชุมชน และทำให้ผู้นำชุมชน ผู้นำทางธุรกิจ และการบริการชุมชน มุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกัน

### การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้

เพื่อให้ผู้เรียนทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มที่ สถาบันต้องจัดให้มีทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ การศึกษาที่มุ่งเน้นการเรียนรู้สนับสนุนเป้าหมายนี้โดยการมุ่งเน้นการศึกษาไปที่การเรียนรู้และความต้องการอันแท้จริงของผู้เรียน ซึ่งได้มาจากความต้องการของตลาดและสังคม

สถาบันที่เน้นการเรียนรู้ควรต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความต้องการเหล่านี้และแปลงมาเป็นหลักสูตรและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจของประเทศและของโลกทำให้เพิ่มความต้องการบุคลากรที่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ มีความสามารถในการแก้ปัญหา สามารถติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่สรุปว่าการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ สถาบันการศึกษาทุกประเภทจำเป็นต้องเน้นการเรียนรู้แบบฝังรู้ และการพัฒนาทักษะการแก้ปัญหา นอกจากนี้หลักสูตรที่สอนควรต้องอยู่บนพื้นฐานของการเรียนรู้และการสอนที่มีประสิทธิผล เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผล

การศึกษาที่เน้นการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเท่าทันต่อความต้องการทั้งที่เกิดขึ้นใหม่และเปลี่ยนแปลงไปของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด และค่อปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ความพึงพอใจและการคงอยู่ของผู้เรียน สถาบันต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงของตลาดทางการศึกษา ดังนั้นการจัดการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้จำเป็นต้องตระหนักถึงพัฒนาการทางเทคโนโลยี ตลอดจนหลักสูตรและบริการของกลุ่ม ทั้งยังต้องตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเปลี่ยนแปลงของตลาดได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

การศึกษาแบบเน้นการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- มีการกำหนดความคาดหวังและมาตรฐานที่สูงสำหรับผู้เรียนทุกคนและรวมไว้ในกระบวนการประเมินผล

- คณาจารย์ต้องรู้ว่าผู้เรียนอาจเรียนรู้ด้วยวิธีและความเร็วที่แตกต่างกัน ความเร็วและรูปแบบการเรียนรู้อาจแตกต่างกันไปตามเวลาและเนื้อหาวิชา การเรียนรู้อาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การสนับสนุน การแนะแนว และบรรยากาศการเรียนรู้ ทั้งที่เอื้อต่อหรือที่ขัดขวางการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ สถาบันจึงต้องค้นหาทางเลือกอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ และต้องพัฒนาสารสนเทศของผู้เรียนเป็นรายบุคคลที่จะนำไปใช้ดำเนินการเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนรู้ได้
- มุ่งเน้นการเรียนรู้แบบใฝ่รู้ ซึ่งทำได้โดยใช้เทคนิควิธีต่าง ๆ สื่อการสอน และประสบการณ์ที่หลากหลาย เพื่อดึงความสนใจของผู้เรียน ซึ่งอาจได้จากแหล่งทรัพยากรภายนอก เช่น ธุรกิจหรือองค์กรบริการชุมชนและสังคมต่าง ๆ
- ใช้การประเมินความก้าวหน้า เพื่อวัดผลการเรียนรู้ตั้งแต่ระยะต้นของกระบวนการและเพื่อปรับประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการและรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
- ใช้การประเมินผลรวม เพื่อวัดความก้าวหน้าของผู้เรียน ว่าได้เรียนรู้หรือสามารถทำอะไรได้เพียงไร โดยเทียบกับมาตรฐานภายนอกและเกณฑ์ปกติที่เกี่ยวข้อง
- ช่วยให้ผู้เรียนและครอบครัวสามารถประเมินผู้เรียนเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อให้เห็นเป้าประสงค์และช่องว่างได้ชัดเจนขึ้น
- เน้นจุดเปลี่ยนผ่านที่สำคัญ เช่น การย้ายสถาบันการศึกษา หรือเมื่อจบการศึกษาและเริ่มชีวิตการทำงาน

#### การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่สถาบันจะมีระดับผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม ได้นั้น จำเป็นต้องมีวิธีการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ระดับองค์กรต้องประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ การเรียนรู้ต้องฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของสถาบัน นั่น คือ การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน หรือภาควิชา และสถาบัน
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งสถาบัน





- (3) สร้างกระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ และที่ได้รับการปรับปรุง
- (4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนอง และการลดรอบเวลา
- (6) เพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของสถาบัน
- (7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการต่อชุมชน

ความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการมีโอกาสเรียนรู้และฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ มากขึ้น ความสำเร็จของผู้นำขึ้นกับการเข้าถึงโอกาสดังกล่าวเช่นกัน ในสถาบันการศึกษาที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครเหล่านี้ก็มีความสำคัญ จึงควรพิจารณาการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของอาสาสมัครไปพร้อม ๆ กับของคณาจารย์และบุคลากรด้วย สถาบันลงทุนเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่น ๆ เพื่อการเติบโตและพัฒนาต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการหมุนเวียนงาน และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะที่นำมาใช้เพิ่มขึ้น การพัฒนาและการฝึกอบรมอาจใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และการเรียนรู้ผ่านเว็บ และการเรียนทางไกล

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลให้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับสถาบัน โดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ และความสามารถรอบด้านมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในสถาบัน
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของสถาบัน
- (4) มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงมิใช่เพื่อให้มีหลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถาบัน มีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด ได้ดียิ่งขึ้นด้วยการเรียนรู้ยังช่วยชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

**การเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือ**

ความสำเร็จของสถาบันนับวันจะขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันซึ่งได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมาย เห็นทิศทางของสถาบันอย่างชัดเจน และมีความรับผิดชอบต่อผลการ

ดำเนินการ ในบรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้สถาบันที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถใช้ประโยชน์จากพื้นฐานความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานและคู่ความร่วมมือในด้าน ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร สิ่งเหล่านี้นับวันจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความต้องการใช้ชีวิตครอบครัวที่แตกต่างกัน สำหรับบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนและการสอนงาน การหมุนเวียนงาน และการให้คำตอบแทนตามทักษะที่มี สำหรับคณาจารย์การพัฒนาไม่ได้หมายถึงความรู้ด้านวิชาการเท่านั้น แต่หมายรวมถึงความรู้เรื่องรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียน และวิธีการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วมของคณาจารย์อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กร และร่วมในคณะทำงานพัฒนาและบริหาร โครงการและหลักสูตรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมนี้ นับวันจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียนและความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากยิ่งขึ้น ผู้นำสถาบันควรมุ่งค้นหาเพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรและคณะทำงาน ยังคงมีกำลังใจในการทำให้อุทิศตนพัฒนาวิชาชีพซึ่งมุ่งเน้นการเรียนรู้ที่สำคัญเหล่านี้มีความยั่งยืน

ความท้าทายหลักในการให้ความสำคัญกับคุณค่าของสมาชิกในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน รวมถึง

- (1) การพิสูจน์ให้เห็นถึงพันธสัญญาของผู้นำที่จะทำให้คณาจารย์และบุคลากรประสบความสำเร็จ
- (2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะการพัฒนาและความก้าวหน้าที่มีในสถาบัน
- (4) การแบ่งปันความรู้ของสถาบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนช่วยให้สถาบันบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่หลากหลาย

สถาบันการศึกษาต้องสร้างคู่ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น คู่ความร่วมมือภายในสถาบันอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่างผู้นำ คณาจารย์และบุคลากร ซึ่งอาจรวมถึงความร่วมมือกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรองให้ผู้ปฏิบัติงาน การเป็นคู่ความร่วมมือกับสมาชิกของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรม

ข้ามสายงาน หรือการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ เช่น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ คู่ความร่วมมือภายในสถาบันยังอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน หรือระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและอาสาสมัคร เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่น การตอบสนองตลอดจนการแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

คู่ความร่วมมือภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น ผู้ส่งมอบ บริษัทห้างร้าน สมาพันธ์ ธุรกิจ ชุมชน และองค์กรบริการสังคมต่าง ๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่น ๆ พันธมิตรหรือคู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์กับภายนอกองค์กรนับวันจะเป็นคู่ความร่วมมือภายนอกอีกแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นช่องทางสู่ตลาดใหม่ หรือเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรหรือบริการใหม่ นอกจากนี้ การมีคู่ความร่วมมือภายนอกจะ ช่วยเสริมความแข็งแกร่งและขีดความสามารถของสถาบันทั้งสองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบันอีกด้วย

ความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกสถาบันจะช่วยพัฒนา วัตถุประสงค์ในระยะยาว ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งการลงทุนและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ดังนั้น คู่ความร่วมมือควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทาง ประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณีหลักสูตรและ โครงการฝึกอบรมที่จัดร่วมกันอาจเป็นช่องทางหนึ่งที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

### ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพของสถาบันที่นับวันจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น ความคล่องตัวหมายถึง ความลื่นไหลและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สถาบันหลายแห่งเริ่มตระหนักว่า การใส่ใจและการใช้เวลาที่ใช้ในการตอบสนอง ช่วยปรับโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการปรับปรุง เวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่

ในปัจจุบันสังคมเรียกร้องให้สถาบันการศึกษามีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ ที่อยู่ในความสนใจของสังคม ดังนั้นในบรรยากาศที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันที่รุนแรง ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจจึงมีค่าอย่างยิ่งต่อสถาบัน

เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกมิติมีความสำคัญมากขึ้น และควรเป็นตัววัดหลักประการหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ เช่น การ

ปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ จะส่งผลต่อการปรับปรุง สถาบัน ระบบงาน คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพไปพร้อม ๆ กัน

### การมุ่งเน้นอนาคต

ในบรรยากาศทางการศึกษาปัจจุบัน การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถาบันและตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษาต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน ทั้งยังต้องมีความตั้งใจที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม

การวางแผนของสถาบันต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษา และรูปแบบการสอน ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างคู่ความร่วมมือ ความต้องการในการจ้างและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร กลุ่มของผู้เรียน และตลาด โมเดลทางธุรกิจใหม่ ๆ ความคาดหวังและความต้องการของชุมชนและสังคม ตลอดจนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ของสถาบันทางการศึกษาในระดับเดียวกัน ดังนั้นในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากร จึงต้องคำนึงถึงอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ การลงทุนระยะยาวที่สำคัญเพื่อปรับปรุงองค์กร จึงเป็นการลงทุนเพื่อสร้างและดำรงระบบประเมินสถาบันตามพันธกิจหลักที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงต้องให้ความรู้และอบรมคณาจารย์ในเรื่องวิธีการประเมินสถาบันดังกล่าว นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรควรมีความสามารถในการแปลผลการประเมินและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศด้านวิธีการประเมินผล และรูปแบบการเรียนรู้ การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำองค์กรและบุคลากรของสถาบัน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของส่วนรวม

### การจัดการเพื่อนวัตกรรม

**นวัตกรรม** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงหลักสูตร การให้บริการ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กร รวมถึงโมเดลทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนำไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีผลสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุก ๆ ด้าน ผู้นำจึงควรชี้นำและบริหารสถาบันเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการเข้าไว้ในการทำงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผล

การดำเนินการช่วยเหลือหนุน กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ของสถาบันและผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมของสถาบัน

### การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการเป็นส่วนสำคัญของสถาบัน การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ของสถาบัน และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ การบริหารจัดการของสถาบันต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียน ต้องอาศัยข้อมูลจริงที่ครอบคลุมและบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินการ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขัน ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินการของสถาบัน เป็นต้น ทั้งนี้ อาจรวมถึงภูมิหลังของผู้เรียน รูปแบบการเรียนรู้ แรงบันดาลใจ จุดอ่อนและจุดแข็งในด้านวิชาการ ความก้าวหน้าทางการศึกษา การเรียนรู้ในชั้นเรียนและการเรียนรู้ตามหลักสูตร ความพึงพอใจต่อการสอนและบริการต่างๆ กิจกรรมนอกหลักสูตร อัตราการลาออกกลางคัน การเรียนจบ และความสำเร็จหลังจบการศึกษา ตัวอย่างการจำแนกกลุ่มข้อมูลที่เหมาะสม ได้แก่ การจำแนกกลุ่มตามผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ข้อมูลประชากรของผู้เรียน (เพศ อายุ ที่มา) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญจากข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุงและนวัตกรรม การวิเคราะห์ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนจนความเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์อาจใช้สนับสนุนจุดมุ่งหมายต่างๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมายของการบริหารความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับสถาบันอื่นซึ่งมีหลักสูตรหรือการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ผลการดำเนินการ ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่การปรับปรุงด้านผู้เรียน การปฏิบัติการการเงิน และจริยธรรมของสถาบัน กลุ่มตัววัดหรือตัวบ่งชี้ที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกับความ

ต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินการของสถาบันจะช่วยทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ของสถาบัน ตัววัดและตัวบ่งชี้เหล่านี้อาจจำเป็นในการสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านกระบวนการติดตามอาจส่งผลให้เกิดการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวบ่งชี้เหล่านั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น

### ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำของสถาบันควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรม / จริยธรรม และการเป็นพลเมืองดี ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญในเรื่องคุณธรรม / จริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม และควรนำเรื่องดังกล่าวผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของสถาบันด้วย ในการวางแผนควรคำนึงถึงผลกระทบด้านลบ ที่อาจเกิดขึ้นจากการจัดการอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานภายในห้องทดลอง และการเดินทาง ในการวางแผนที่มีประสิทธิผลควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่างๆ มีการเตรียมการเพื่อตอบสนองอย่างฉับพลันในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็นให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม

สถาบันไม่เพียงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านี้เป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” สถาบันควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยกรรมการธรรมาภิบาลของสถาบัน

**การทำหน้าที่พลเมืองที่ดี** หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญของสังคม เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถาบัน ความต้องการดังกล่าวอาจรวมถึงความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการชุมชน และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อสถาบันอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วย

การจัดการด้านการรับผิดชอบต่อสังคมจำเป็นต้องอาศัยมาตรการที่เหมาะสม ตลอดจนความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรต่อมาตรการต่าง ๆ ดังกล่าว

## การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของสถาบัน ควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างคุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ และสังคม เมื่อสถาบันสร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างความภักดีต่อสถาบัน เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้ง อาจเปลี่ยนแปลง และอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ของสถาบันจึงควรพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลดำเนินการทั้งแบบนำและแบบตามอย่างสมดุล เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งในการสื่อสารถึงลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในระยะสั้นและระยะยาว ติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

### มุมมองเชิงระบบ

เกณฑ์นี้เสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการสถาบันและกระบวนการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หมวดต่างๆ ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์นี้ ค่านิยมหลัก และเกณฑ์การให้คะแนน ประกอบกันเป็นรากฐานและกลไกที่บูรณาการกันทั้งระบบ อย่างไรก็ตาม การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละสถาบัน

**การสังเคราะห์** หมายถึง การมองภาพรวมของสถาบัน โดยใช้ความต้องการทางการศึกษา สมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

**การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน** หมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

**การบูรณาการ** หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของสถาบันมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน

ด้วยเหตุนี้ **มุมมองเชิงระบบ** จึงหมายถึง การจัดการสถาบันและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อ บรรลุความสำเร็จ

## 5. คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

### 5.1 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์นี้มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ตามที่ระบุไว้ดังนี้

#### ผลการดำเนินการของสถาบัน

1. ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน และการตลาด
4. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน
5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน รวมถึงการวัดผลการดำเนินการที่สำคัญ
6. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร รวมถึงธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

การใช้ตัววัดในมุมมองต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ของสถาบันมีความสมดุล ไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ระหว่างวัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 5.2 เกณฑ์ไม่กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง และสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์นี้ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตามเกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า

- สถาบันควรมีโครงสร้างอย่างไร
- สถาบันควรหรือไม่ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านคุณภาพ ด้านวางแผน ด้านจริยธรรม หรือหน้าที่อื่น ๆ
- สถาบันต้องมีการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ รูปแบบเดียวกัน

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ อาจแตกต่างกันระหว่างสถาบัน / องค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์นี้ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เนื่องจากเหตุผลดังนี้

1. จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ มิใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร สถาบันควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ สามารถปรับใช้ได้ และยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนด การที่ไม่ได้กำหนดวิธีการที่เฉพาะเจาะจงนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้มีการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เห็นผลจากนวัตกรรม

2. การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทและขนาดของสถาบัน ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาของสถาบัน รวมถึงขีดความสามารถและหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติตาม

3. การมุ่งเน้นข้อกำหนดร่วมแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติที่เหมือนกัน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

### 5.3 เกณฑ์บูรณาการสาระสำคัญทางการศึกษา

เกณฑ์การศึกษา ถูกดัดแปลงเพื่อให้ความสำคัญกับหลักการที่สำคัญทางการศึกษา และความต้องการที่จำเพาะของสถาบันการศึกษา ซึ่งรวมถึง

- เกณฑ์มุ่งเน้นที่การเรียนการสอนเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเป้าหมายสำคัญของสถาบันการศึกษา
- ขณะที่เกณฑ์นี้มุ่งเน้นการเรียนรู้ของผู้เรียนในทุกสถาบันการศึกษา แต่สถาบันบางแห่งอาจมีพันธกิจ บทบาทและหลักสูตรซึ่งมีความแตกต่างกัน (เช่นสถาบันที่สอนด้านการค้า วิศวกรรม หรือสถาบันที่เน้นการสอนและการวิจัย)
- ผู้เรียนคือลูกค้าหลักของสถาบันการศึกษา แต่อาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก (เช่น ผู้ปกครอง นายจ้าง สถาบันการศึกษาอื่น ๆ และชุมชน)
- หลักการของความเป็นเลิศ รวมถึงส่วนประกอบ 3 ด้าน คือ
  1. กลยุทธ์การประเมินที่ผ่านการกลั่นกรอง และมีการนำไปปฏิบัติมาแล้วเป็นอย่างดี
  2. มีการปรับปรุงตัววัดและดัชนีชี้วัดผลลัพธ์การดำเนินการ โดยเฉพาะผลการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างต่อเนื่องทุกปี
  3. แสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเป็นผู้นำในด้านผลดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับสถาบันซึ่งเทียบเคียงกันได้ และกับเกณฑ์เปรียบเทียบที่เหมาะสม

5.4 เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน จะต้องยังลึกลงไปในโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมหลักและโครงสร้างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน

การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล และการเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ใน  
เกณฑ์

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของเกณฑ์มาจากการกำหนดตัววัดของกระบวนการ  
และกลยุทธ์ของสถาบันที่มีการที่เชื่อมโยงและเสริมแรงซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยง  
โดยตรงกับคุณค่าของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการ  
ใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่  
จำเป็นต้องกำหนดวิธีการอย่างละเอียด การตัดสินใจแบบรวมศูนย์ หรือการจัดการกระบวนการที่  
ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสาร และเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอด  
เป้าหมายของผลการดำเนินการ เพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งสถาบัน ความสอดคล้อง  
ไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจได้ว่าจุดประสงค์ของสถาบันมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน  
ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้สถาบันมีความคล่องตัว มีนวัตกรรมและมีการกระจายอำนาจในการ  
ตัดสินใจ

มุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จะต้องมีความ  
เชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการ  
เปลี่ยนแปลง ในเกณฑ์นี้วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่าง  
กระบวนการและผลลัพธ์

#### วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัดและการถ่ายทอดเพื่อ  
นำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
2. การปฏิบัติตามแผน
3. การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้  
จากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
4. การทบทวนแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ  
ข้อกำหนดใหม่ ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 5.5 เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2  
ส่วน คือ 1) ข้อกำหนด ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ 18 หัวข้อ 2) แนวทางการให้คะแนนซึ่ง  
อธิบายถึงมิติต่าง ๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยที่สำคัญ  
ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้นการตรวจประเมินจึงช่วยให้สถาบันทราบถึงจุด

แข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 18 หัวข้อ และตามระดับพัฒนาการของกระบวนการและผลการดำเนินการ ที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ใน ข้อ 1 (เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินดังกล่าวจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่เป็นประโยชน์กว่าการทบทวนผลการดำเนินการโดยทั่วไป และสามารถปรับใช้ได้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลากหลายประเภท

### ตอนที่ 3 การพัฒนาวิชาชีพครู

วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้เป็น วิชาชีพควบคุม นั้น หมายถึง วิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน และอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

ผู้ประกอบวิชาชีพดังกล่าว ต้องได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพจากคุรุสภาก่อน จึงจะสามารถประกอบวิชาชีพได้ ยกเว้นเฉพาะผู้ที่กฎหมายอนุญาตไว้ไม่จำเป็นต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และเมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วจะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดและเงื่อนไข รวมทั้งต้องปฏิบัติงานและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ทั้งนี้ เพื่อให้การประกอบวิชาชีพควบคุมเป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549 : 19 – 44)

#### 1. การกำหนดวิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม

วิชาชีพ (Profession) เป็นอาชีพให้บริการแก่สาธารณชนที่ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ เป็นการเฉพาะไม่ซ้ำซ้อนกับวิชาชีพอื่น และมีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพ โดยผู้ประกอบวิชาชีพต้องฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอก่อนที่จะประกอบวิชาชีพ จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพให้มีมาตรฐานเหมาะสมกับสถานะของวิชาชีพ ต่างจากอาชีพ (Career) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องทำให้สำเร็จ โดยมุ่งหวังค่าตอบแทนเพื่อการดำรงชีพเท่านั้น

วิชาชีพซึ่งได้รับยกย่องให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้ประกอบวิชาชีพย่อมต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงตามมา เพราะมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและสาธารณชน จึงต้องมีการควบคุมการประกอบวิชาชีพเป็นพิเศษ เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้รับบริการและสาธารณชน โดยผู้ประกอบ

วิชาชีพต้องประกอบวิชาชีพด้วยวิธีการแห่งปัญญา (Intellectual Method) ได้รับการศึกษาอบรมมาอย่างเพียงพอ (Long Period of Training) มีอิสระในการใช้วิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพ (Professional Autonomy) และมีจรรยาบรรณของวิชาชีพ (Professional Ethics) รวมทั้งต้องมีสถาบันวิชาชีพ (Professional institution) หรือองค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) เป็นแหล่งกลางในการสร้างสรรค์จริยกิจวิชาชีพ

## 2. การเข้าสู่วิชาชีพครู

ผู้ที่ประสงค์จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษา จะต้องดำเนินการขอขึ้นทะเบียนรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ดังนี้

ผู้ประสงค์จะประกอบวิชาชีพครู ต้องมีคุณสมบัติตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

1) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา หรือมีวุฒิปริญญาอื่นที่ ก.ค. กำหนดให้เป็นคุณวุฒิที่ใช้ในการบรรจุ และแต่งตั้งให้เป็นราชการการครูก่อนวันที่พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มีผลใช้บังคับ สามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูได้ภายใน 3 ปี นับแต่วันที่กฎหมายมีผลใช้บังคับ คือ สามารถใช้คุณวุฒิดังกล่าวในการขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้จนถึงวันที่ 11 มิถุนายน 2549

2) มีวุฒิปริญญาทางการศึกษา ซึ่งรวมการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี ตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษา หรือปริญญาที่เทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง

3) สำหรับผู้ที่มีคุณวุฒิอื่นนอกเหนือจากข้อ 1) และข้อ 2) ถ้าต้องการจะประกอบวิชาชีพจะต้องได้รับการรับรองความรู้และประสบการณ์วิชาชีพจากคุรุสภา ว่ามีความรู้และประสบการณ์วิชาชีพเทียบได้ตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการทดสอบ การฝึกอบรม การเทียบโอนความรู้ ฯลฯ ตามหลักเกณฑ์ที่คุรุสภากำหนดจึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพได้

## 3. การดำรงอยู่ในวิชาชีพครู

ผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู จะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้บังคับแห่งข้อจำกัดเงื่อนไข และต้องปฏิบัติงาน ประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งจะต้องพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้เป็นไปตามเงื่อนไขการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อการดำรงอยู่ในวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพที่กำหนด ดังนี้

### การดำรงอยู่ในวิชาชีพในสภาพปกติ

ผู้ที่ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน ประพฤติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ และพัฒนาตนเองและพัฒนางานเป็นไปตามเงื่อนไขการพัฒนาเพื่อขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ตามที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด จะได้รับการต่อใบอนุญาตเพื่อประกอบวิชาชีพต่อไปได้ทุก ๆ 5 ปี

### การพัฒนาวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครู จะได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ พัฒนาการปฏิบัติงาน และประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบ วิชาชีพให้เพิ่มพูนศักยภาพ สร้างเสริมความเชื่อมั่น ศรัทธาและเชื่อถือจากสังคม เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพชั้นสูง

### การสร้างเสริมความชำนาญในการประกอบวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครูที่ปฏิบัติงานและประพฤติตนตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพจนมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ชัด จะได้รับการประกาศเกียรติคุณและยกย่องในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่นเพื่อรับรางวัลคุรุสภา และเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “คุรุสภาสดุดี” การได้รับการยกย่องให้เป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อรับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “คุรุสดุดี” การได้รับการยกย่องให้เป็นครูภาษาไทยดีเด่นเพื่อรับโล่และเข็มพระนามาภิไธยย่อ “สธ.” อีกทั้งเมื่อเกษียณอายุจากการทำงานแล้วยังได้รับเครื่องหมายเชิดชูเกียรติครูอาวุโส โดยเข้าเฝ้าฯ เพื่อรับพระราชทานเครื่องหมายเชิดชูเกียรติจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งวิชาชีพอื่นยังไม่มี แม้เมื่อถึงแก่กรรมแล้ว ผู้ประกอบวิชาชีพที่ได้รับประกอบคุณงามความดีในการดำรงตนและการประกอบวิชาชีพจนเป็นที่เชื่อถือศรัทธา จะได้รับการบันทึกประวัติพร้อมผลงานที่ทรงคุณค่าให้อนุชนรุ่นหลังได้ศึกษา ได้ใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงาน

## 4. การควบคุมการประกอบวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพครู ต้องได้รับใบอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบวิชาชีพ และจะต้องประกอบวิชาชีพภายใต้เงื่อนไขต่าง ๆ ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 โดยได้กำหนดการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

### การประกอบวิชาชีพโดยไม่ได้รับใบอนุญาต

- 1) ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา โดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 1 ปี หรือปรับไม่เกิน 20,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ
- 2) ผู้ใดแสดงตนให้ผู้อื่นเข้าใจว่ามีสิทธิจะประกอบวิชาชีพหรือพร้อมจะประกอบวิชาชีพโดยไม่ได้รับใบอนุญาตจากคุรุสภา
- 3) สถานศึกษารับผู้ไม่ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเข้าประกอบวิชาชีพในสถานศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากคุรุสภา
- 4) ผู้อยู่ระหว่างถูกสั่งพักใช้ใบอนุญาต ไปประกอบวิชาชีพหรือแสดงด้วยวิธีการใด ๆ ให้ผู้อื่นเข้าใจว่าตนมีสิทธิประกอบวิชาชีพหรือพร้อมจะประกอบวิชาชีพระหว่างถูกพักใช้ใบอนุญาต

การประกอบวิชาชีพโดยไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตาม 2) 3) และ 4) ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี หรือปรับไม่เกิน 60,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ

### การพิจารณาการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ

หากผู้ได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง ผู้เกี่ยวข้อง หรือบุคคลอื่น สามารถดำเนินการกล่าวหาหรือกล่าวโทษได้ โดยยื่นเรื่องต่อคุรุสภา ดังนี้

- 1) บุคคลซึ่งได้รับความเสียหายมีสิทธิกล่าวหา
- 2) คณะกรรมการคุรุสภา คณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ หรือบุคคลอื่นมีสิทธิกล่าวโทษ

เมื่อคุรุสภาได้รับเรื่องกล่าวหาหรือกล่าวโทษแล้ว เลขานุการคุรุสภาจะนำเรื่องกล่าวหาหรือกล่าวโทษเสนอคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อเข้ากระบวนการพิจารณาการประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพ ซึ่งคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพมีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดอย่างใดอย่างหนึ่ง คือ ยกข้อกล่าวหา ตักเตือน ภาคทัณฑ์ พักใช้ใบอนุญาตมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 5 ปี หรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทั้งนี้ หากผู้ประกอบวิชาชีพเห็นว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็สามารถอุทธรณ์คำวินิจฉัยดังกล่าวต่อคณะกรรมการคุรุสภาได้ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับการแจ้งคำวินิจฉัย

### การต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

ผู้ประกอบวิชาชีพที่ได้รับใบอนุญาตไปแล้ว ใบอนุญาตที่ได้รับมีอายุ 5 ปี นับแต่วันออกใบอนุญาตผู้ได้รับใบอนุญาตจะต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาการประกอบวิชาชีพให้มีผลของการพัฒนาเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด จึงจะได้รับการต่อใบอนุญาต

## 5. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา

การกำหนดให้วิชาชีพทางการศึกษาเป็นวิชาชีพควบคุม นับเป็นความก้าวหน้าของวิชาชีพทางการศึกษาและเป็นการยกระดับมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้สูงขึ้น อันจะเป็นผลต่อผู้รับบริการทางการศึกษาที่จะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้วิชาชีพและผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา มีเกียรติ และศักดิ์ศรีในสังคม

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ และคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตาม เพื่อให้เกิดคุณภาพในการประกอบวิชาชีพ สามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ ตอบสังคมได้ว่ามีกฎหมายให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษา และที่กำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุมนั้น เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่มีลักษณะเฉพาะ ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพ

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 กำหนดให้มีมาตรฐานวิชาชีพ 3 ด้าน ประกอบด้วย

**5.1 มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ จัดการศึกษา ซึ่งกำหนดสำหรับผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะต้องมีความรู้และมีประสบการณ์วิชาชีพเพียงพอที่จะประกอบวิชาชีพ จึงจะสามารถขอรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเพื่อใช้เป็นหลักฐานแสดงว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์พร้อมที่จะประกอบวิชาชีพทางการศึกษาได้

**5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือการแสดงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานหรือการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผลเป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนด พร้อมกับมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้านและความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนาตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ

ต่อไปได้หรือไม่ นั่นก็คือ การกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ทุกๆ 5 ปี

**5.3 มาตรฐานการปฏิบัติตน** หมายถึง จรรยาบรรณของวิชาชีพที่กำหนดขึ้นเป็นแบบแผนในการประพฤติตน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องปฏิบัติตาม โดยมีจรรยาบรรณของวิชาชีพเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียง ฐานะ เกียรติ และศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพตามแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ โดยคุรุสภากำหนดเป็นข้อบังคับ คุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ พ.ศ. 2546 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2548 หากผู้ประกอบวิชาชีพผู้ใดประพฤติผิดจรรยาบรรณของวิชาชีพจนเกิดความเสียหายแก่บุคคลอื่น จนได้รับการร้องเรียนถึงคุรุสภาแล้ว ผู้นั้นอาจถูกคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพวินิจฉัยชี้ขาดลงโทษได้

มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้ประกอบวิชาชีพ ที่จะต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้รับบริการ อันถือเป็นเป้าหมายหลักของการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ให้สามารถนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพให้สมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและได้รับการยอมรับยกย่องจากสังคม

### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพครู

#### มาตรฐานความรู้

มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู
- 2) การพัฒนาหลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) จิตวิทยาสำหรับครู
- 5) การวัดและประเมินผลการศึกษา
- 6) การบริหารจัดการในห้องเรียน
- 7) การวิจัยทางการศึกษา
- 8) นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
- 9) ความเป็นครู

## มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

ผ่านการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาตามหลักสูตรปริญญาทางการศึกษาเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านเกณฑ์การประเมินปฏิบัติการสอนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด ดังต่อไปนี้

- 1) การฝึกปฏิบัติการวิชาชีพระหว่างเรียน
- 2) การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

## สาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้

### 1. ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู

#### สาระความรู้

- 1) ภาษาไทยสำหรับครู
- 2) ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ สำหรับครู
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับครู

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาไทย เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
- 2) สามารถใช้ทักษะในการฟัง การพูด การอ่าน การเขียนภาษาอังกฤษ หรือภาษาต่างประเทศอื่น ๆ เพื่อการสื่อความหมายได้อย่างถูกต้อง
- 3) สามารถใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน

### 2. การพัฒนาหลักสูตร

#### สาระความรู้

- 1) ปรัชญา แนวคิดทฤษฎีการศึกษา
- 2) ประวัติความเป็นมาและระบบการจัดการศึกษาไทย
- 3) วิสัยทัศน์และแผนพัฒนาการศึกษาไทย
- 4) ทฤษฎีหลักสูตร
- 5) การพัฒนาหลักสูตร
- 6) มาตรฐานและมาตรฐานช่วงชั้นของหลักสูตร
- 7) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

## 8) ปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาหลักสูตร

### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์หลักสูตร
- 2) สามารถปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรได้อย่างหลากหลาย
- 3) สามารถประเมินหลักสูตรได้ทั้งก่อนและหลังการใช้หลักสูตร
- 4) สามารถจัดทำหลักสูตร

## 3. การจัดการเรียนรู้

### สาระความรู้

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้และการสอน
- 2) รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอน
- 3) การออกแบบและการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 4) การบูรณาการเนื้อหาในกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 5) การบูรณาการเรียนรู้อย่างบูรณาการ
- 6) เทคนิคและวิทยาการจัดการเรียนรู้
- 7) การใช้และการผลิตสื่อและการพัฒนานวัตกรรมในการเรียนรู้
- 8) การจัดการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9) การประเมินผลการเรียนรู้

### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำประมวลรายวิชามาจัดทำแผนการเรียนรู้รายภาคและตลอดภาค
- 2) สามารถออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัยของผู้เรียน
- 3) สามารถเลือกใช้ พัฒนา และสร้างสื่อ อุปกรณ์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 4) สามารถจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และจำแนกระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากการประเมินผล

## 4. จิตวิทยาสำหรับครู

### สาระความรู้

- 1) จิตวิทยาพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการมนุษย์
- 2) จิตวิทยาการศึกษา

### 3) จิตวิทยาการแนะแนวและให้คำปรึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) เข้าใจธรรมชาติของผู้เรียน
- 2) สามารถช่วยเหลือผู้เรียนให้เรียนรู้และพัฒนาได้ตามศักยภาพของตน
- 3) สามารถให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 4) สามารถส่งเสริมความถนัดและความสนใจของผู้เรียน

### 5. การวัดและประเมินผลการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 2) การสร้างและการใช้เครื่องมือวัดผลและประเมินผลการศึกษา
- 3) การประเมินตามสภาพจริง
- 4) การประเมินจากแฟ้มสะสมงาน
- 5) การประเมินภาคปฏิบัติ
- 6) การประเมินผลแบบย่อยและแบบรวม

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถวัดและประเมินผลได้ตามสภาพความเป็นจริง
- 2) สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้และหลักสูตร

### 6. การบริหารจัดการในห้องเรียน

#### สาระความรู้

- 1) ทฤษฎีและหลักการบริหารจัดการ
- 2) ภาวะผู้นำทางการศึกษา
- 3) การคิดอย่างเป็นระบบ
- 4) การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร
- 5) มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร
- 6) การติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 7) การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 8) การประกันคุณภาพการศึกษา

- 9) การทำงานเป็นทีม
- 10) การจัดทำโครงการทางวิชาการ
- 11) การจัดโครงการฝึกอาชีพ
- 12) การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนา
- 13) การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 14) การศึกษาเพื่อพัฒนาชุมชน



#### สมรรถนะ

- 1) มีภาวะผู้นำ
- 2) สามารถบริหารจัดการในชั้นเรียน
- 3) สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ
- 4) สามารถในการประสานประโยชน์
- 5) สามารถนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ

### 7. การวิจัยทางการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) ทฤษฎีการวิจัย
- 2) รูปแบบการวิจัย
- 3) การออกแบบการวิจัย
- 4) กระบวนการวิจัย
- 5) สถิติเพื่อการวิจัย
- 6) การวิจัยในชั้นเรียน
- 7) การฝึกปฏิบัติการวิจัย
- 8) การนำเสนอผลงานวิจัย
- 9) การค้นคว้า ศึกษางานวิจัยในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
- 10) การใช้กระบวนการวิจัยในการแก้ปัญหา
- 11) การเสนอโครงการเพื่อทำวิจัย

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำผลการวิจัยไปในการจัดการเรียนการสอน
- 2) สามารถทำวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

## 8. นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา

### สาระความรู้

- เรียนรู้
- 1) แนวคิด ทฤษฎี เทคโนโลยี และนวัตกรรมการศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
  - 2) เทคโนโลยีและสารสนเทศ
  - 3) การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดจากการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีและสารสนเทศ
  - 4) แหล่งการเรียนรู้และเครือข่ายการเรียนรู้
  - 5) การออกแบบ การสร้าง การนำไปใช้ การประเมิน และการปรับปรุงนวัตกรรม

### สมรรถนะ

- ดี
- 1) สามารถเลือกใช้ ออกแบบ สร้าง และปรับปรุงนวัตกรรมเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่
  - 2) สามารถพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี
  - 3) สามารถแสวงหาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

## 9. ความเป็นครู

### สาระความรู้

- 1) ความสำคัญของวิชาชีพครู บทบาท หน้าที่ ภาระงานของครู
- 2) พัฒนาการของวิชาชีพครู
- 3) คุณลักษณะของครูที่ดี
- 4) การสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู
- 5) การเสริมสร้างศักยภาพและสมรรถภาพความเป็นครู
- 6) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 7) เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู
- 8) จรรยาบรรณของวิชาชีพครู
- 9) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) รัก เมตตา และปรารถนาดีต่อผู้เรียน
- 2) อุดหนุนและรับผิดชอบ
- 3) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

- 4) มีวิสัยทัศน์
- 5) ศรัทธาในวิชาชีพครู
- 6) ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู

### สาระการฝึกทักษะและสมรรถนะของครูตามมาตรฐานประกอบวิชาชีพครู

#### 1. การฝึกปฏิบัติวิชาชีพระหว่างเรียน

##### สาระการฝึกทักษะ

- 1) การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการฝึกประกอบวิชาชีพในสถานศึกษา
- 2) ฝึกปฏิบัติการวางแผนการศึกษาผู้เรียน โดยการสังเกต สัมภาษณ์ รวบรวมข้อมูล และนำเสนอผลการศึกษา
- 3) มีส่วนร่วมกับสถานศึกษาในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร รวมทั้ง การนำหลักสูตรไปใช้
- 4) ฝึกการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ร่วมกับสถานศึกษา
- 5) ฝึกปฏิบัติการดำเนินการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในสถานศึกษา
- 6) การจัดทำโครงการทางวิชาการ

##### สมรรถนะ

- 1) สามารถศึกษาและแยกแยะผู้เรียนได้ตามความแตกต่างของผู้เรียน
- 2) สามารถจัดทำแผนการเรียนรู้
- 3) สามารถฝึกปฏิบัติการสอน ตั้งแต่การจัดทำแผนการสอน ปฏิบัติการสอน ประเมินผล และปรับปรุง
- 4) สามารถจัดทำโครงการทางวิชาการ

#### 2. การปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ

##### สาระการฝึกทักษะ

- 1) การบูรณาการความรู้ทั้งหมดมาใช้ในการปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา
- 2) การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) การจัดกระบวนการเรียนรู้
- 4) การเลือกใช้ การผลิตสื่อและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้

- 5) การใช้เทคนิคและยุทธวิธีในการจัดการเรียนรู้
- 6) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้
- 7) การทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 8) การนำผลการประเมินมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 9) การบันทึกและรายงานผลการจัดการเรียนรู้
- 10) การสัมมนาทางการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดการเรียนรู้ในสาขาวิชาเฉพาะ
- 2) สามารถประเมิน ปรับปรุง และพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียน
- 3) สามารถทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียน
- 4) สามารถจัดทำรายงานผลการจัดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียน

### มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

#### 1. มาตรฐานความรู้

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่า หรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ ดังต่อไปนี้

- 1) หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 2) นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 3) การบริหารด้านวิชาการ
- 4) การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 5) การบริหารงานบุคคล
- 6) การบริหารกิจการนักเรียน
- 7) การประกันคุณภาพการศึกษา
- 8) การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 9) การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน
- 10) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

2.1.2 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

## 2. มาตรฐานประสบการณ์วิชาชีพ

- 1) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
- 2) มีประสบการณ์ด้านปฏิบัติการสอน และต้องมีประสบการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือ หัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

## สาระความรู้และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้

### 1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) หลักและทฤษฎีทางการบริหาร และการบริหารการศึกษา
- 2) ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการศึกษา
- 4) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 5) บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
- 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา
- 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
- 4) สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

### 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา
- 2) ระบบและทฤษฎีการวางแผน
- 3) การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
- 4) การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนานโยบายการศึกษา
- 6) การประเมินนโยบายการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
- 2) สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน และประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา
- 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่มุ่งให้เกิดผลดี คู่มีค่าต่อการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
- 5) สามารถติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

### 3. การบริหารด้านวิชาการ

#### สาระความรู้

- 1) การบริหารจัดการการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
- 3) การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น
- 4) หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
- 5) กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
- 6) การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
- 7) ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
- 8) หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
- 9) สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

#### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการเรียนรู้
- 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
- 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

### 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

#### สาระความรู้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
- 2) การจัดวางระบบควบคุมภายใน
- 3) เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
- 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

## 5. การบริหารงานบุคคล

### สาระความรู้

หลักการบริหารงานบุคคล

### สมรรถนะ

- 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
- 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- 3) สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
- 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

## 6. การบริหารกิจการนักเรียน

### สาระความรู้

- 1) คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 3) การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
- 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
- 3) สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
- 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

## 7. การประกันคุณภาพการศึกษา

### สาระความรู้

- 1) หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
- 2) องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
- 3) มาตรฐานการศึกษา
- 4) การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 5) บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

### สมรรถนะ

- 1) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
- 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษาเพื่อรองรับการประเมินภายนอก

## 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

### สาระความรู้

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

### สมรรถนะ

- 1) สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
- 2) สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
- 3) สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

## 9. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน

### สาระความรู้

- 1) หลักการประชาสัมพันธ์
- 2) กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

### สมรรถนะ

- 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
- 2) สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
- 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
- 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
- 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

### 10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

#### สาระความรู้

- 1) คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
- 2) จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
- 4) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

#### สมรรถนะ

- 1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
- 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

### มาตรฐานการปฏิบัติงานของครู

#### มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ หมายถึง การศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเอง การเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และการเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานหรือสมาคมจัดขึ้น เช่น การประชุม การอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องมีผลงานหรือรายงานที่ปรากฏชัดเจน

#### มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน

การตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การเลือกอย่างชาญฉลาดด้วยความรักและหวังดีต่อผู้เรียน ดังนั้น ในการเลือกกิจกรรมการเรียนรู้และกิจกรรมอื่น ๆ ครูต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดแก่ผู้เรียนเป็นหลัก

### มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ หมายถึง การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถของครูที่จะให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุดตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ โดยวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียน ปรับเปลี่ยนวิธีการสอนที่จะทำให้ได้ผลดีกว่าเดิม รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการด้านต่าง ๆ ตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคนอย่างเป็นระบบ

### มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง หมายถึง การเลือกใช้ ปรับปรุง หรือสร้างแผนการสอน บันทึกการสอน หรือเตรียมการสอนในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หมายถึง การประดิษฐ์ คิดค้น ผลิต เลือกใช้ ปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสารสิ่งพิมพ์ เทคนิควิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์ของการเรียนรู้

### มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน หมายถึง การจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนประสบผลสำเร็จในการแสวงหาความรู้ตามสภาพความแตกต่างของบุคคล ด้วยการปฏิบัติจริง และสรุปความรู้ทั้งหลายได้ด้วยตนเอง ก่อให้เกิดค่านิยมและนิสัยในการปฏิบัติจนเป็นบุคลิกภาพถาวรติดตัวผู้เรียนตลอดไป

### มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ

การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบ หมายถึง การรายงานผลการพัฒนาผู้เรียนที่เกิดจากการปฏิบัติการเรียนรู้ให้ครอบคลุมสาเหตุ ปัจจัย และการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยครุณำเสนอรายงานการปฏิบัติในรายละเอียด ดังนี้

- 1) ปัญหาความต้องการของผู้เรียนที่ต้องได้รับการพัฒนา และเป้าหมายของการพัฒนาผู้เรียน
- 2) เทคนิค วิธีการ หรือนวัตกรรมการเรียนการสอนที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและขั้นตอนวิธีการใช้เทคนิควิธีการ หรือนวัตกรรมนั้น ๆ
- 3) ผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามวิธีการที่กำหนดที่เกิดแก่ผู้เรียน
- 4) ข้อเสนอแนะ แนวทางใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาผู้เรียนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

### มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจรรยาบรรณที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใส ศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

### มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

การร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และร่วมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

### มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์

การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น ขอมรับในความรู้ ความสามารถของบุคคลอื่นในชุมชน และร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานของสถานศึกษาให้ชุมชนและสถานศึกษามีการยอมรับซึ่งกันและกัน และปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ

### มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา หมายถึง การค้นหา สังเกต จดจำ และรวบรวมข้อมูลข่าวสารตามสถานการณ์ของสังคมทุกด้าน โดยเฉพาะสารสนเทศเกี่ยวกับวิชาชีพครู สามารถวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล และใช้ข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา พัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม

### มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์ หมายถึง การสร้างกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำเอาปัญหาหรือความจำเป็นในการพัฒนาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนและการจัดกิจกรรมอื่น ๆ ในโรงเรียนมากำหนดเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของผู้เรียนที่ถาวร เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาของครูอีกแบบหนึ่งที่จะนำเอาวิกฤตต่าง ๆ มาเป็นโอกาสในการพัฒนา ครูจำเป็นต้องมองมุมต่าง ๆ ของปัญหาแล้วผันมุมมองของปัญหาไปในทางการพัฒนา กำหนดเป็นกิจกรรมในการพัฒนาผู้เรียน ครูจึงต้องเป็นผู้มองมุมบวกในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ กล่าวที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ มีสติในการแก้ปัญหา มิได้ตอบสนองปัญหาต่างๆ ด้วยอารมณ์ หรือแง่มุมแบบตรงตัว ครูสามารถมองหามุมในทุก ๆ โอกาสมองเห็นแนวทางที่นำสู่ผลก้าวหน้าของผู้เรียน

### 3. มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ

มาตรฐานการปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพของผู้ประกอบวิชาชีพครู ประกอบด้วย

#### จรรยาบรรณต่อตนเอง

1. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาการตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ

#### จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

2. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

#### จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

3. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า

4. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ

5. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ

6. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ต้องไม่กระทำความผิดต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคมของศิษย์ และผู้รับบริการ

7. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

#### จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

8. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

## จรรยาบรรณต่อสังคม

9. ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา พึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

## 6. การยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพครู

ผู้ประกอบวิชาชีพครู เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้สู่การปฏิบัติที่สามารถนำสู่ผลสำเร็จที่แท้จริง ตลอดเส้นทางของการทำงาน ทุกคนย่อมมีผลงานเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันไป ผู้ที่ทำได้ เกิดผลจริง มีความประพฤติที่ดีงาม มีความเป็นครูแท้ จึงสมควรได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสังคมโดยรวม และเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้ามั่นคงสืบไป

## 7. การพัฒนาวิชาชีพครูในต่างประเทศ

เพื่อเป็นการเทียบเคียงการการแก้ปัญหาและกระบวนการพัฒนาวิชาชีพครูของต่างประเทศ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ดังนี้

### ประเทศสหรัฐอเมริกา

พบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครู ทั้ง 6 ประการข้างต้น จึงได้วางแนวทางแก้ไขปัญหาวิชาชีพครู อย่างเป็นระบบ ดังนี้ (ดิเรก พรสีมา , 2544)

1. รื้อปรับระบบการศึกษาของประเทศและเน้นการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้ท้องถิ่น โดยมลรัฐต่าง ๆ คูแผลครู รวมทั้ง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาครูว่า ในปี ค.ศ. 2000 คณะครูผู้สอนของชาติทุกคนต้องได้รับการปรับปรุงทักษะวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีโอกาสได้รับความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการสอน และครูจะเป็นผู้เตรียมนักเรียนอเมริกันทั้งหมดเข้าสู่คริสต์ศตวรรษหน้า นอกจากนี้ ยังมีกรรื้อปรับโครงสร้าง (restructuring) การบริหารจัดการ โดยโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อสร้างความเป็นครูมืออาชีพในระดับท้องถิ่น โดยให้ พ่อแม่ ผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนชุมชนได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วน(partners) ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ประเทศสหรัฐอเมริกา เชื่อว่าเป็นการคืนความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้กับผู้มีประโยชน์พึงได้ ที่ใกล้ชิดกับเด็กมากที่สุดคือครู ครูใหญ่ ผู้ปกครอง นักเรียน และ

ชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน เพราะอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของประชาชน และเป็นการสร้างภาวะความเป็นผู้นำ (leadership) ให้แก่ท้องถิ่นและโรงเรียนมากขึ้น ให้บทบาทครูผู้นำ ทำหน้าที่เป็นหัวหอกของการปฏิรูปการรื้อปรับระบบโครงสร้าง และสร้างสรรค์แนวทางเพื่อการพัฒนาครู หน้าที่ของครูผู้นำมีทั้งในฐานะผู้นำทางการศึกษา รวมทั้งหน้าที่การสนับสนุนทางวิชาการให้แก่ผู้ร่วมงานของตนด้วย

2. การให้บทบาทครูใหญ่ในฐานะผู้อำนวยการความสะดวกรวดเร็วจึงเกิดการจัดองค์กรและการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดครูฝีมืออาชีพให้แก่สถานศึกษาของตน โดยวางรูปแบบการทำงานระหว่างครูและครูใหญ่ ให้ครูในโรงเรียนมีฐานะเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการจัดการองค์กรและบริหารจัดการโรงเรียน และเน้นให้วางรูปแบบการทำงานระหว่างครูกับนักเรียนในด้านการใช้สังคมเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการสอนเพื่อความเข้าใจของนักเรียน นอกจากนี้รัฐยังกำหนดให้การจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเป็นเงินอุดหนุนของมลรัฐให้สถานศึกษาเพื่อดำเนินการตามแผนของโรงเรียนและท้องถิ่น

3. การตรวจสอบคุณภาพครู ให้มีสภามาตรฐานและการปรับปรุงการศึกษาแห่งชาติที่ ต้องชี้ให้เห็นว่า ครูมีความสามารถทางการสอนและสอนได้คุณภาพตามความต้องการการเรียนรู้ที่หลากหลายในแต่ละสาขาวิชาแก่นักเรียนทุกคน การตรวจสอบคุณภาพครูนี้จะทำควบคู่ไปกับการวางระบบให้ครู ครูใหญ่ และผู้บริหาร เข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องมีความรู้ด้านการสอน การเรียน และการปรับปรุงโรงเรียนอย่างดีที่สุด

### ประเทศออสเตรเลีย

ปัญหาที่ประเทศออสเตรเลียประสบ คือ สถานภาพทางสังคมของครูที่ต่ำลงกว่าเดิม การผลิตครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมซึ่งต้องการครูที่หลากหลายและครูแบบใหม่ ประกอบกับมาตรฐานในการเรียนการสอนของครูไม่เท่าเทียมกันในระหว่างโรงเรียน เป็นผลจากการกระจายอำนาจในการบริหารงานการจัดการศึกษาไปยัง โรงเรียน แต่ไม่มีมาตรฐานกลางในการควบคุม ประเทศออสเตรเลียแก้ปัญหา ดังกล่าว โดยปฏิรูปการฝึกหัดครูทั้งระบบ ดังนี้

1. ปรับหลักสูตรการฝึกหัดครู โดยให้มีหลักสูตรการฝึกหัดครูเป็นสองหลักสูตร คือ หลักสูตรที่ได้ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือปริญญาเกี่ยวกับวิชาชีพครูโดยตรง กับหลักสูตรที่เรียนวิชาการด้านอื่นในช่วงสามปีแรก และในปีสุดท้ายเป็นการเรียนวิชาชีพและการฝึกปฏิบัติการสอนตามหลักสูตรวิชาชีพศึกษาศาสตร์บัณฑิต (Graduate Diploma)

2. จัดให้มีมาตรฐานการศึกษากลางของชาติ โดยส่วนกลางจัดกรอบทิศทางของงานและให้การสนับสนุนงานโรงเรียน ให้บทบาทของครูใหญ่เป็นผู้นำและรับผิดชอบการศึกษา แนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครูของประเทศออสเตรเลียมุ่งไปที่ 3 ประเด็นใหญ่คือ การปรับหลักสูตรการฝึกหัดครู การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง และเน้นความเป็นผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนา

3. เตรียมการเพื่อให้บุคคลคงอยู่ในอาชีพการสอนตลอดชีวิต โดยพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านมโนทัศน์และโครงสร้างการพัฒนาวิชาชีพ โดยการผสมผสานเนื้อหาเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการจำเป็นที่หลากหลายในอาชีพ การสอน ให้เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์ขณะเดียวกันก็สร้างความมั่นคงให้กับโรงเรียน และมีหลักสูตรที่แน่นอนตามสภาพความเป็นจริงจากภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาหลักสูตรตลอดเวลา

4. ให้บทบาทครูใหญ่เป็นผู้นำทางการศึกษาและการพัฒนา เริ่มด้วยการจัดตั้งศูนย์ ครูใหญ่ ออสเตรเลียในรูปของบริษัทที่มีอิสระในการดำเนินงาน เพื่อให้บริการและพัฒนาวิชาชีพครูใหญ่ การพัฒนารูปแบบการประเมินและการจัดหลักสูตรแต่ละระดับจะดำเนินการควบคู่กันไปกับกระบวนการวางแผนความเติบโตในอาชีพ นอกจากนี้ ยังมีศูนย์ภาวะผู้นำเพื่อให้การสนับสนุนแก่ครูใหญ่โดยตรง

### ประเทศนิวซีแลนด์

มีปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครู อันเนื่องมาจากการจัดการศึกษาซึ่งรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และมีหลากหลายองค์กรรับผิดชอบ ก่อให้เกิดความสับสนในบทบาทของตนเองในกลุ่มครู ประเทศนิวซีแลนด์แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

1. การให้ความสำคัญในการดูแลครูดีเพื่อให้ครูคงอยู่ในอาชีพ และได้รับการยอมรับจากสังคมสูง ประเทศนิวซีแลนด์กำหนดให้ครูทุกคนต้องได้รับการจดทะเบียนครู โดยคณะกรรมการทะเบียนครู ทำหน้าที่เป็นผู้แทนภาครัฐ มีเกณฑ์ในการสรรหา รักษาครูไว้ในระบบ รวมทั้ง การคัดครูออกจากทะเบียนครูเนื่องจากการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตามเกณฑ์ที่กำหนดด้วย ครูในประเทศนิวซีแลนด์จะทราบข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของตัวเอง

2. มีระบบของการติดตามตรวจสอบและการพัฒนาครูที่ชัดเจน ครูมีหน้าที่ที่จะต้องนำความรู้มาสู่เด็กเท่าที่ความสามารถของครูจะทำได้ โดยรูปแบบการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษานั้นประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนครู และนักเรียน

## ประเทศญี่ปุ่น

ประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลานาน ครูในประเทศญี่ปุ่นเคยเป็นผู้มีบทบาทสูงในสังคมแต่มีคุณวุฒิต่ำและรายได้ต่ำ ซึ่งในปัจจุบันรายได้ของครูยังไม่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ คนสมัยใหม่ที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่อยากเป็นครู และคุณภาพของครูก็ต่ำลง ประเทศญี่ปุ่นแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดย

1. ออกกฎหมายเกี่ยวกับครู 2 ฉบับ คือ กฎหมายพิเศษเกี่ยวกับเรื่องเงินค่าตอบแทนแก่ครู ในโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ เพื่อแยกระบบเงินเดือนของครูให้สูงกว่าเงินเดือนของข้าราชการประเภทอื่น และกฎหมายว่าด้วยมาตรการพิเศษเพื่อคุ้มครองบุคลากรด้านการศึกษาที่มีความสามารถที่สังกัดโรงเรียนการศึกษาภาคบังคับ
2. มีมาตรการเสริมเพื่อให้ภูมิปัญญาของท้องถิ่นและผู้ที่มีความสามารถหลากหลายเข้ามาเป็นครูได้ โดยการออกประกาศนียบัตรวิชาชีพครูหลายประเภท ทั้งประเภทสามัญ ประเภทพิเศษ และประเภทชั่วคราว และจัดให้มีระบบผู้บรรยายพิเศษ
3. มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถจัดหาครูได้ตามที่ต้องการ
4. มีการประกันคุณภาพการผลิตครูเพื่อให้ได้ครูที่ตรงกับความต้องการของสังคมด้วย

## ประเทศเกาหลี

ประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูคล้ายกับในหลายประเทศ เนื่องจากโครงสร้างการบริหารการศึกษาเป็นแบบรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ทำให้ครูไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขาดความเป็นอิสระและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการจัดการศึกษา ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ประเทศเกาหลีแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดย

1. การปฏิรูปหลักสูตรการผลิตครู เพื่อจัดเนื้อหาที่เรียนให้ตรงกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ครูมีความรู้กว้างขึ้น และได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปการฝึกหัดครูเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู ปรับระบบการคัดเลือกครู โดยเน้นให้ครูแสดงความสามารถในการสอน
2. ปรับให้การอบรมครูมีคุณภาพ ให้ครูทุกคนได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง และผูกโยงกับการพัฒนาวิชาชีพ เปิดโอกาสให้ครูมีสิทธิ์ที่จะเลือกหลักสูตรและสถาบันฝึกอบรมได้

3. การเพิ่มงบประมาณทางการศึกษาให้ถึง 5 % ของ GNP ในปี 1998 กระตุ้นให้ภาคเอกชนและรัฐบาลท้องถิ่นเพิ่มการมีส่วนร่วมในการลงทุนเพื่อการศึกษา

4. กระจายอำนาจทางการศึกษาโดยกำหนดให้ ครูเป็นกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา และมีส่วนร่วมกับการปฏิรูปการศึกษา

5. กำหนดให้มีมาตรการรองรับโดยกำหนดให้ครูมีใบรับรองวิชาชีพเพื่อเป็นเครื่องมือในการประกันคุณภาพ

### ประเทศมาเลเซีย

ค่านิยมของคนมาเลเซียที่มีต่อวิชาชีพครูต่ำ และผู้ประกอบการวิชาชีพได้รับค่าตอบแทนต่ำ มาเลเซียขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา และยังพบปัญหาความด้อยคุณภาพของครูในระบบด้วย ประเทศมาเลเซียแก้ปัญหา โดย

1. กำหนดเป็นนโยบายด้านการผลิตครู และการเพิ่มคุณภาพครู โดยเฉพาะในสาขาขาดแคลนไว้เป็นเป้าหมายของชาติว่า ในปี ค.ศ. 2000 จะเพิ่มปริมาณการผลิตครูทั้งในระดับปริญญา และต่ำกว่าให้ได้จำนวน 99,900 คน และเพิ่มจำนวนครูที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะสาขาวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษ

2. มีมาตรการเสริมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพครู ทั้งการจัดสวัสดิการเรื่องบ้านพัก และออกกฎหมายกำหนดค่าตอบแทนให้วิชาชีพครูเป็นอาชีพที่น่าสนใจ และการให้รางวัลครูดีที่อุทิศตนในด้านการศึกษาด้วย

### ประเทศเวียดนาม

ประสบปัญหาเกี่ยวกับวิชาชีพครูทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้ประกอบวิชาชีพครูได้เงินเดือนน้อยไม่เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นตามระบบเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ยังพบว่าการผลิตครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ประเทศเวียดนามได้แก้ไขปัญหาดังกล่าว โดย

1. กำหนดให้มีนโยบายหลักของรัฐในการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อสร้างและจูงใจให้มีคนเก่ง คนดี เข้ามาเป็นครู โดยหาทางเพิ่มรายได้และมาตรการเสริมต่าง ๆ รวมทั้ง การเลื่อนขั้นด้วยการจัดฝึกอบรมและเพิ่มทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูอย่างกว้างขวาง

2. จัดให้มีการประกันคุณภาพครูในด้านต่าง ๆ

3. ปรับรื้อระบบการผลิตครูเพื่อให้สามารถผลิตกำลังคนได้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมโดยรวมหน่วยงานการผลิตครูไว้ภายใต้หน่วยงานเดียวกันเพื่อให้มีเอกภาพเชิงนโยบายและผลิตครูหลายระดับให้เพียงพอกับความต้องการครูในประเทศ

4. ปรับบทบาทของคณะศึกษาศาสตร์ของมหาวิทยาลัยแห่งชาติให้มีทั้งหน้าที่ในการผลิตครูและการฝึกอบรมครู

จากการศึกษาแนวทางที่ประเทศต่าง ๆ ใช้เพื่อแก้ปัญหาวิชาชีพครูในแต่ละประเทศสามารถสรุปประเด็นหลัก ให้เห็นแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพครูได้

## 8. แนวทางใหม่เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครูของไทย

เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูบังเกิดผลในทางปฏิบัติ คณะผู้วิจัยเห็นสมควรให้มีการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้

- กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู
- กำหนดมาตรการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู
- เสนอแนะสาระบัญญัติที่ควรปรากฏในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ

กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการทางการศึกษาของครู สถานภาพและภาพลักษณ์ของครูไทยและวิชาชีพครูควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่ได้รับการยกย่องและมีเกียรติในสังคม
2. ครูไทยเป็นปูชนียบุคคลที่ถึงพร้อมทั้งความรู้ ความสามารถในการสอนและคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นครูยุคใหม่
3. สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมทั้งโดยตรง และโดยอ้อมในการพัฒนาวิชาชีพครูทั้งระบบ
4. มีระบบการประกันคุณภาพสถาบันผลิตครูและการรับรองคุณภาพบัณฑิตครู
5. ครูทุกคนมีใบประกอบวิชาชีพครู



6. ครูไทยมีคุณภาพ จำนวน และความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของ สังคมและชุมชน
7. มีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการครูที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาระงาน ความ เชี่ยวชาญเฉพาะและการสร้างขวัญกำลังใจ
8. ครูทุกคนมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และตอบสนองต่อการพัฒนา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
9. มีการระดมทรัพยากรจากทุกฝ่าย และการจัดสรรงบประมาณในระดับท้องถิ่น เพื่อ การพัฒนาครู
10. มีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการกำหนด และตรวจสอบมาตรฐานวิชาชีพครู ทั้งด้าน วิชาการ วิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ระบบ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการพัฒนาวิชาชีพ โดยหรือปรับระบบขององค์กรที่ เกี่ยวข้องให้ทำหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีงบประมาณสนับสนุน เพียงพอ และเปิดโอกาสให้สังคมและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
11. มีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูซึ่ง มีตัวชี้วัดสำคัญ คือ คุณภาพการศึกษาของนักเรียน โดยให้การประเมินมีผลต่อการ ให้คุณ โทษ และความก้าวหน้าทางวิชาการ
12. ครูดีทุกคน ได้รับการยกย่องและให้รางวัลรวมทั้งมอบหมายให้มีบทบาทสำคัญใน การพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

จากภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาดังกล่าว คณะผู้วิจัยเห็นสมควรกำหนดมาตรการปฏิบัติเพื่อ นำไปสู่การพัฒนาวิชาชีพครูต่อไป

มาตรการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อให้การพัฒนาวิชาชีพครูมีประสิทธิภาพ คณะผู้วิจัยเห็นสมควรนำมาตรการสำคัญ 9 เรื่องต่อไปนี้ไปสู่การปฏิบัติ

1) มีแผนการผลิตครูที่สัมพันธ์กับแผนการใช้ครู มีการจัดทำแผนการผลิตครูใน ระดับชาติที่ชัดเจน และสัมพันธ์กับแผนการใช้ครูและแนวโน้มความต้องการครูประเภทต่าง ๆ ของ สังคมและชุมชน โดยความเห็นชอบและการสนับสนุนด้านงบประมาณของหน่วยงานทุกฝ่าย สถาบันผลิตครูต่าง ๆ จะต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานผู้ใช้ครู และชุมชนในการจัดทำ แผนการผลิตครูของแต่ละสถาบันให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จะต้องมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลครูที่ได้มาตรฐานมีการตรวจสอบและปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัย อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งสร้างเครือข่ายที่สามารถเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อ

ประโยชน์ในการจัดทำแผนและกำหนดแวนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพครู ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงในแต่ละช่วงเวลา จำนวนนักศึกษาครูที่รับในแต่ละปี จะต้องกำหนดจำนวนรับที่ชัดเจนให้เหมาะสมกับศักยภาพในการผลิตของสถาบันผลิตครูแต่ละแห่ง เพื่อการผลิตที่ได้มาตรฐาน

2) **ปรับวิธีการสรรหาผู้เรียน** สถาบันผลิตครูจะต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ สถานศึกษา องค์กรของรัฐและเอกชน รวมทั้งชุมชนในการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และความประพฤติที่เหมาะสมจะเข้าสู่วิชาชีพครูมาเรียนครูให้มากขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจด้วยการให้สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น การจัดสรรทุนการศึกษาให้นักศึกษาครูที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชนอย่างเหมาะสม และเพียงพอ การจัดเข้าพักในหอพัก การจ้างเป็นผู้ช่วย สอนและผู้ช่วยงานวิจัยในระหว่างเรียน การรับผู้ที่มีผลการเรียนดีเด่นเข้าเป็นอาจารย์ในสถาบัน เป็นต้น การคัดเลือกนักศึกษาครูจะต้องกำหนดเกณฑ์ และวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม โดยการพิจารณา ร่วมกันระหว่างสถาบันผลิตครู หน่วยงานผู้ใช้ครูและชุมชน เกณฑ์การคัดเลือกจะต้องพิจารณา ประกอบกันระหว่างผลการเรียนในระดับที่สำเร็จการศึกษาก่อนหน้า ความถนัดในวิชาชีพ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการเป็นครูและข้อมูลจากทะเบียนประวัติ หรือผลงานที่มีความสัมพันธ์กับ วิชาชีพครู โดยพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อใช้ประกอบการ คัดเลือก

3) **ปรับหลักสูตรวิชาชีพครู** สถาบันผลิตครูต่าง ๆ จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้มีความ หลากหลายทั้งเนื้อหา ระยะเวลาในการศึกษา และวิธีการศึกษา เพื่อสามารถผลิตครูได้หลายประเภท หลายระดับ ตามความต้องการของหน่วยงานผู้ใช้ครู สังคมและชุมชน และตอบสนองปรัชญา การศึกษาพื้นฐานเพื่อปวงชน อาทิเช่น หลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้น สำหรับผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทาง ผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพต่าง ๆ และผู้ที่ต้องการเป็นครู โดยเน้นการ เพิ่มพูนความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ โดยผู้ผ่านการ ฝึกอบรมจะได้รับวุฒิบัตร เพื่อสามารถประกอบวิชาชีพครูได้และสามารถสะสมหน่วยกิต เพื่อใช้ในการ ศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

หลักสูตรระดับปริญญาที่พัฒนาขึ้นอย่างประณีต เพื่อผลิตครูที่มีความลุ่มลึกทั้งในเนื้อหาวิชา ทักษะเชิงวิชาการและวิชาชีพ รวมทั้งการสร้างคุณลักษณะความเป็นครูครบถ้วน

หลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู 1 ปี สำหรับบัณฑิตสาขาอื่นที่ประสงค์จะเป็นครู เพื่อสอนในสถานศึกษาที่ต้องการครูซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ หลักสูตรจะเน้นทักษะในวิชาชีพครู การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และการสร้างคุณลักษณะความเป็นครู

หลักสูตรระดับปริญญาโท/เอก ที่เน้นการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของชุมชน และเปิดโอกาสให้ครูสามารถเข้ารับการศึกษาค้นคว้าได้ในระหว่างปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายข้อมูลเข้าช่วย และใช้ผลการพัฒนางานเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สถาบันผลิตครูจะต้องพัฒนาหลักสูตร และปรับปรุงหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเพื่อให้สามารถสร้างครูยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบถ้วน ทั้งความเข้มข้นในเนื้อหาสาระเชิงวิชาการและวิชาชีพ ที่จัดในรูปกลุ่มประสบการณ์ซึ่งบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และผสมผสานเนื้อหาเชิงทฤษฎีกับการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงอย่างเหมาะสม การเพิ่มความเข้มข้นในกระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพที่ขยายเวลาให้มากขึ้น การฝึกฝนพฤติกรรมเชิงจริยธรรม รวมทั้งการสร้างความพร้อมทั้งการใช้ภาษาสากล การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการวิจัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ต่อไป

การสร้างและบริหารหลักสูตรต้องเกิดจากความร่วมมือของสถาบันผลิตครู หน่วยงานผู้ใช้ครู และชุมชน เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงของการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานในสถานศึกษา การพัฒนาความเป็นครูที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมและชุมชน รวมทั้งประโยชน์ในการประสานความร่วมมือให้นักศึกษาคูได้เรียนรู้และฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงในชุมชนต่อไป

4) **พัฒนาคณาจารย์ในสถาบันผลิตครู** สถาบันผลิตครูจะต้องกำหนดภารกิจของคณาจารย์ในสถาบันให้ชัดเจน ทั้งการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการแก่ชุมชน รวมทั้งเน้นย้ำให้เห็นความสำคัญและการบูรณาการภารกิจทุกด้านเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติภารกิจทุกด้านของคณาจารย์ จะต้องมิเพิกเฉยอยู่ที่การพัฒนาสถาบันผลิตครูให้เป็นแหล่งสร้าง และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สัมพันธ์ สอดคล้องกับพื้นฐาน และปัญหาความต้องการของคนในชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก ภารกิจการสอนต้องมีจุดเน้นอยู่ที่การเชื่อมโยงให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน และมีส่วนร่วมอยู่ในวิถีชีวิตของชุมชนอย่างแท้จริง โดยนำองค์ความรู้ในชุมชนเป็นฐานในการจัดการเรียนการสอน ภารกิจการวิจัยจะต้องมุ่งที่การสร้างสรรคองค์ความรู้ขึ้นภายในบริบทของสังคมวัฒนธรรมไทย ภารกิจการบริการวิชาการแก่ชุมชนต้องมุ่งที่การขยายผลองค์ความรู้อันหลากหลายภายในสถาบันให้เกิดประโยชน์ในทางพัฒนาและตอบสนองปัญหาความต้องการของชุมชนโดยรอบ นอกจากนั้น สถาบัน ผลิตครูจะต้องดำเนินการเพื่อสนับสนุนและกำกับดูแลให้คณาจารย์ทุกคนปฏิบัติตามภารกิจอย่างครบถ้วนและมีคุณภาพ อาจารย์ใหม่ที่รับเข้าสู่สถาบันจะต้องได้รับการคัดสรรอย่างเหมาะสม ให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและถึงพร้อมด้วยความเป็นครูอย่าง

แท้จริง นอกจากนั้นคณาจารย์ทุกคนในสถาบันต้องได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยให้มีผลกระทบต่อการพัฒนาภารกิจของตน สถาบันผลิตครูต้องสนับสนุนให้คณาจารย์ในสถาบันศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการของตนเป็นลำดับ ในขณะเดียวกันสถาบันผลิตครูจะต้องใช้ประโยชน์จากคณาจารย์ในสถาบันให้เต็มศักยภาพ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาทางวิชาการ เพื่อให้สถาบันเป็นที่ยอมรับของสังคมและชุมชน

สถาบันผลิตครูจะต้องกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและดำเนินการอย่างจริงจังในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ตามภารกิจที่กำหนด และกำกับดูแลให้คณาจารย์ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษาครูและชุมชน สถาบันผลิตครูจะต้องมีมาตรการและดำเนินการอย่างจริงจังทั้งการส่งเสริมรักษาและการคัดผู้ที่ไม่เหมาะสมออกจากระบบ

5) **ปรับงบประมาณเพื่อการผลิตครู** แม้รัฐจะมีข้อจำกัดในการเพิ่มงบประมาณก็ตาม แต่หากตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังคนของชาติ รัฐควรแสวงหาแนวทางที่จะลดค่าใช้จ่ายด้านอื่นที่มีความจำเป็นน้อยกว่าลง เพื่อเพิ่มสัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาทุกระดับให้เหมาะสม การลงทุนขั้นต่ำเพื่อการผลิตครูควรเท่าเทียมกับการผลิตกำลังคนในสาขาวิชาชีพที่สำคัญอื่น ๆ ของสังคม ในขณะเดียวกันรัฐควรเปิดโอกาสให้สถาบันผลิตครูต่าง ๆ มีอิสระในการหารายได้เพื่อการพึ่งตนเอง อาทิเช่น รายได้จากบริการวิชาการ การเป็นที่ปรึกษา การผลิตและขายตำรา การขายผลงานของนักศึกษา การทำงานวิจัย การหารายได้จากทรัพย์สินของสถาบัน การระดมทุนและเงินบริจาค ทั้งจากศิษย์เก่า เอกชน และชุมชน เป็นต้น นอกจากนั้นสถาบันผลิตครูควรปรับกลไกระบบบริหารงบประมาณของสถาบันให้เอื้อต่อการเก็บรักษา และใช้ประโยชน์จากเงินทุน เพื่อพัฒนาปัจจัยการผลิต และกระบวนการดำเนินงานของสถาบัน

6) **ปรับสภาพแวดล้อมในสถาบันผลิตครู** อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมเป็นแหล่งฝึกฝนทักษะและการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางการจัดกิจกรรมทางการศึกษาเป็นแหล่งจูงใจและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การทำงาน และการมีชีวิตที่ดี อาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่ดีจะเสริมสร้างภาพลักษณ์ ความประทับใจ รวมทั้ง เสริมสร้างระเบียบวินัยของอาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร สถาบันผลิตครูจะต้องจัดสภาพแวดล้อมในสถาบันที่ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งการพัฒนาห้องสมุดและสถานวิทยบริการ การจัดหาและพัฒนาสื่อและเครื่องมือการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ

7) **ปรับวิธีการบริหารจัดการเพื่อการผลิตครู** รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้สถาบันผลิตครูในสังกัดให้มากขึ้นและส่งเสริมระบบการผลิตครูของรัฐให้ออกสู่ระบบนอกกำกับ เพื่อให้สามารถปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหารจัดการภายในสถาบันให้คล่องตัว และเอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันรัฐจะต้องสนับสนุนให้เอกชนทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรศาสนา องค์กรประชาชน ดำเนินการเพื่อผลิตครูได้ เพื่อเพิ่มการแข่งขันและใช้กลไกการตลาดเป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพ โดยรัฐจะต้องมีกลไกที่สามารถควบคุมมาตรฐานการผลิตที่ชัดเจน นอกจากนี้ รัฐจะต้องสนับสนุนให้สถาบันผลิตครูต่าง ๆ มีระบบการดำเนินงานที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ทั้งด้านงบประมาณ บุคลากรและเทคโนโลยี การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ จากรัฐจะต้องพิจารณาความคุ้มค่าของผลการดำเนินงานเป็นหลัก

8) **ปรับกระบวนการเรียนการสอน** สถาบันผลิตครูมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลให้คณาจารย์ในสถาบันพัฒนาระบบการสอนของตน โดยมีจุดเน้นอยู่ที่การให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยวิธีการที่หลากหลายและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล นอกจากนี้สถาบันผลิตครูจะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ภายในสถาบัน โดยคณาจารย์ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนเป็นผู้สนับสนุนให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหมดที่จัดจะต้องเน้นให้นักศึกษาได้คิดอย่างอิสระ และกล้าแสดงความคิดของตน รวมทั้งรู้จักการประสานความคิดระหว่างกันให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม คณาจารย์จะต้องสามารถชี้แนะวิธีการเรียนรู้ เครื่องมือการเรียนรู้ และแหล่งวิทยาการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ในสังคมยุคใหม่ จะต้องไม่แบ่งขาดตัดตอนกันระหว่างกระบวนการเรียนรู้ในชั้นเรียน กับวิถีชีวิตของชุมชน หากจะต้องให้เป็นการเสริมและสนองตอบซึ่งกันและกัน หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนจะต้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และปัญหาความต้องการในวิถีชีวิตของคนในชุมชน ในขณะเดียวกันจะต้องตระหนักเสมอว่า สภาพแวดล้อมของชุมชนไม่ได้ว่างเปล่าในเรื่องของความรู้ และวิทยาการ โดยแท้จริงแล้ว ชุมชนคือแหล่งของกระบวนการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ซึ่งสะสมพอกพูนกันมาแต่อดีต ประกอบกันเป็นความรู้อันทรงคุณค่าต่อการดำรงชีวิตของคนในชุมชน และมีศักยภาพที่จะเป็นพื้นฐานการพัฒนาวิชาความรู้ให้ เติบโตก้าวหน้าต่อไปได้ ด้วยเหตุนี้ครูยุคใหม่ จะต้องขยายบทบาทของตนสู่ชุมชนในฐานะผู้นำที่จะประสานความรู้ทั้งส่วนที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่ และส่วนที่เป็นภูมิปัญญาเดิมเข้าด้วยกัน เพื่อให้การเรียนการสอนมีความหมายและคุณค่าต่อการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตภายนอกโรงเรียน และสร้างวงจรความสัมพันธ์ระหว่างครู/โรงเรียน กับนักเรียนและพ่อแม่ผู้ปกครอง การที่ครูและโรงเรียนจะทำหน้าที่ของตนอย่างกลมกลืนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนได้นั้น จะต้องอาศัยการเพาะบ่มในสถาบันผลิตครูที่จัด การเรียนการสอนให้สัมพันธ์สัมพันธ์โดยตรงกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในชุมชน

ประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดให้นักศึกษาจะต้องบูรณาการอย่างเหมาะสมระหว่างศาสตร์สากลและสภาพความเป็นจริงในสังคมและชุมชน รวมทั้งส่งเสริมให้นักศึกษาได้เผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่าง ๆ และร่วมมือกันแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาค้นคว้าด้วยการมองประเด็นอย่างรอบด้าน อันจะส่งผลให้นักศึกษาได้ขยายโลกทัศน์และสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

การผลิตครูยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญและเปิดโอกาสให้นักศึกษาครูได้สัมผัสกับการเป็นครูในโรงเรียนให้มากที่สุด เพื่อส่งเสริมประสบการณ์จากสถานการณ์ที่เป็นจริง และหล่อหลอมความเป็นครูที่รักและศรัทธาในวิชาชีพ การขยายเวลาในการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ทำได้โดยการที่สถาบันผลิตครูและคณาจารย์พัฒนาวิธีการและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย เพื่อลดเวลาของการเรียนในชั้นลง

กระบวนการเรียนการสอน การฝึกประสบการณ์วิชาชีพ และสภาพแวดล้อมภายในสถาบัน ต้องเน้นกระบวนการที่สามารถปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะความเป็นครูแก่นักศึกษาครูได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา โดยคณาจารย์ในสถาบันจะต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพทุกขั้นตอน สถาบันผลิตครูจะต้องใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้มากที่สุด ทั้งครูผู้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ ประชาชนชาวบ้าน พระสงฆ์ องค์กรและบุคลากรต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาครูยุคใหม่ที่มีความเป็นสหวิทยาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน

นอกจากนั้น สถาบันผลิตครูจะต้องปรับปรุงวิธีการวัดและประเมินผลนักศึกษาครูใหม่ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน ที่เน้นกระบวนการคิด การแสดงความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลแบบสหวิทยาการ และความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อสนเทศต่าง ๆ มากกว่าการวัดเฉพาะการเรียนรู้ในเนื้อหาสาระเท่านั้น

9) จัดให้มีระบบประกันคุณภาพการผลิตครูและรับรองมาตรฐานสถาบันผลิตครูและบัณฑิตครู รวมทั้ง กำหนดให้ครูทุกคนต้องผ่านการประเมินเพื่อรับใบประกอบวิชาชีพครูรัฐจะต้องมีกลไกที่สามารถผลักดันให้สถาบันผลิตครูทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการผลิตครู สำหรับมาตรฐานทุกด้านในกระบวนการผลิตครูตั้งแต่ ตัวป้อน อันได้แก่ นโยบายและภารกิจเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณ นักศึกษา หลักสูตร อาจารย์ ศูนย์สื่อและสารสนเทศทางการศึกษา สภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ บุคลากรสนับสนุนการสอน กระบวนการผลิต อันได้แก่

กระบวนการบริหารและการจัดการ กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผล กระบวนการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ กระบวนการพัฒนานักศึกษา และการบริการชุมชน และผลผลิตคือตัวบัณฑิตครู จะต้องกำหนดอย่างชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ สถาบันผลิตครูจะต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตของตนให้ได้มาตรฐาน และมีการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบมาตรฐานทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เพื่อการรับรองมาตรฐาน หรือให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา รวมทั้งการเสนอให้ชะลอหรือระงับการผลิตในกรณีที่สถาบันขาดความพร้อม ผลการประเมินและการรับรองมาตรฐานการผลิตของแต่ละสถาบัน จะนำมาใช้ในการจัดลำดับสถาบันผลิตครูที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางที่รัฐจะให้การสนับสนุนทั้งงบประมาณและทรัพยากร อื่น ๆ รวมทั้งประชาสัมพันธ์แก่สาธารณชนให้เป็นที่รับทราบทั่วไป นอกจากนี้ ต้องกำหนดให้มีองค์กรเฉพาะที่รับผิดชอบการออกและถอดถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูและกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูทุกคน ต้องผ่านการประเมินเพื่อรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูก่อนปฏิบัติงานครู

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ 8) การผลงคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์

ปฎิมา เพ็ญสุต (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศขององค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดยพบว่า บัตรกรุงไทย หรือ KTC ซึ่งเป็นบริษัทของคนไทยในฐานะผู้นำในธุรกิจบัตรเครดิตของประเทศ ยังคงรักษาคุณภาพการดำเนินงานด้วยการใช้แผนการตลาดเชิงรุกที่มีความแปลกใหม่และความแตกต่างจากผู้ให้บริการรายอื่น โดยมุ่งไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน (Lifestyle Segmentation) เช่น KTC VISA Mini ซึ่งเป็นบัตรเครดิตสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Segmentation Card) เป็นรายแรก ซึ่งได้รับความสนใจ

ตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างมาก ทำให้บริษัทมีทั้งจุดแข็งและโอกาสที่ดี รวมไปถึงกลยุทธ์ด้านราคา และความสะดวกสบายแก่ผู้ถือบัตร โดยยกเว้นค่าธรรมเนียมแรกเข้าและค่าธรรมเนียมรายปีตลอดชีพอย่างไม่มีเงื่อนไขและยังให้ความสำคัญกับการใช้จ่ายผ่านบัตร โดยออกโครงการกระตุ้นการใช้จ่ายบัตรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ถือบัตรเครดิตเกิดความคุ้นเคยในการใช้บัตรเครดิตของบริษัทและเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้จ่ายจากการชำระเงินสดหรือบัตรเครดิตของผู้ถือบัตรรายอื่น มาเป็นการชำระด้วยบัตรเครดิตของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังได้ลงทุนและพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและประมวลผลข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจทางการเงินและเป็นการยกระดับงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศท่ามาตรฐานสากล

พงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้ ยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนแนวทางการผลิตครู การปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูใหม่ที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน การพัฒนาคุณครูและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการผลิตและพัฒนาครู ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อครูและท้องถิ่น ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 2 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งสถาบันการเรียนรู้ การพัฒนางานวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาท้องถิ่น การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การเป็นแหล่งเรียนรู้ของโรงเรียน การมีระบบการสร้างนักวิจัยหน้าใหม่และการส่งเสริมการทำวิจัยเป็นชุด โครงการ ยุทธศาสตร์ศูนย์กลางการให้บริการทางวิชาการครบวงจร ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์บริการที่ครบวงจร การจัดตั้งศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์การศึกษาก่อนวัยเรียนและเด็กปฐมวัย และการบูรณาการการบริการวิชาการให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการเรียนการสอน ยุทธศาสตร์บัณฑิตครูรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 1 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 1 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนให้บัณฑิตครูลงสู่ชุมชนและการจัดทำข้อมูลสารสนเทศท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การผลิตครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 5 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การจัดระบบหอพักแห่งการเรียนรู้และหอพักแห่งคุณธรรม การจัดทำแผนการผลิตครูร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา การพัฒนาระบบคัดกรองและมาตรการจูงใจให้คนดีและเก่งเข้าเรียนครู จัดระบบคัดกรองโรงเรียนที่ใช้ในการฝึกและพัฒนา นักศึกษาคู และลดเลิกหลักสูตรที่ไม่เป็นที่ต้องการของผู้รับบริการ ยุทธศาสตร์การพัฒนาครูสู่ครูมืออาชีพ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์เชิงรุก และ 3 ยุทธศาสตร์เชิงรับ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ได้แก่ การยกฐานะครุศาสตร์ขึ้นเป็นวิทยาลัย การเป็นศูนย์ศึกษาการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การเป็นศูนย์รวบรวมคลังสมองของข้าราชการครูบ้านานู

ที่มีความเชี่ยวชาญ การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย สร้างระบบการประสานการพัฒนาร่วมกับเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและองค์กรวิชาชีพครู และพัฒนาระบบยกย่องเชิดชูเกียรติคุณครู

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทยใน 5 ปีข้างหน้า โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. การเตรียมพร้อมเชิงรุกตั้งแต่วันนี้ หลีกเลี่ยงและบรรเทาปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต
2. การกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาที่ชัดเจน
3. การกำหนดทิศทางการพัฒนากำลังคนบนความต้องการของประเทศ มิใช่เปิดหลักสูตรตามความต้องการของผู้เรียน
4. พัฒนาผู้เรียนให้คิดเป็นทำเป็นและมีคุณธรรมจริยธรรม
5. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการศึกษาให้พร้อมรับสภาพโลกาภิวัตน์
6. การเตรียมความพร้อมของแต่ละสถาบันการศึกษาตามสภาพที่คล้ายและแตกต่างกัน
7. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (2546 : บทสรุปสำหรับผู้บริหาร) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผนการปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา พบว่า มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีบทบาทเชิงรุกในการศึกษาที่มีคุณภาพสูงสุดต่อการพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และพัฒนาสังคมไทยเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยมีข้อเสนอแนะนโยบาย 2 ประการ คือ (1) ยกย่องคุณภาพการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ให้มีคุณภาพสูงในการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และให้มีปริมาณบัณฑิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่ทั้งระบบที่สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท และทุกสาขาวิชา (2) ยกย่องคุณภาพการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้มีคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพขั้นสูง และมีความสามารถในการพัฒนาการสร้างสรรค์การเรียนรู้แนวใหม่ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดให้มีการพัฒนาอย่างทั่วถึง และต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้บรรลุผลตามข้อเสนอแนะนโยบายและจุดมุ่งหมายดังกล่าว ต้องมียุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์รอง 7 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษารุ่นใหม่
  - 1.1 ยุทธศาสตร์เอกภาพด้านแผนการผลิตและขนาดการผลิตที่เหมาะสม
  - 1.2 ยุทธศาสตร์ปฏิรูประบบและกระบวนการผลิต
  - 1.3 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปความเชื่อมั่นศรัทธาในวิชาชีพ
2. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาประจำการ
  - 2.1 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปและกระบวนการพัฒนา
  - 2.2 ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการยกย่องเชิดชูเกียรติ
3. ยุทธศาสตร์ปฏิรูปสถาบันผลิตครู
  - 3.1 ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนบทบาทและพันธกิจ
  - 3.2 ยุทธศาสตร์ความเป็นเลิศของสถาบัน

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สาระสำคัญของนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยมีข้อเสนอเชิงนโยบายการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

1. ให้ออกกฎกระทรวงเพื่อจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดตั้งเป็น “กองทุนคงยอดเงินต้น” เพื่อส่งเสริมกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การจัดตั้งกองทุนในรูปกองทุนคงยอดเงินต้นที่น่าเฉพาะคือผลไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของกองทุน เป็นหลักประกันในการส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อีกทั้งในระยะยาวยังสามารถระดมเงินทุนเพิ่มเติมเข้าสู่กองทุนจากแหล่งต่าง ๆ ได้อีกด้วย อันจะทำให้วงเงินสนับสนุนและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สามารถเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. การเสนอจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา เป็นการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 55 วรรคสอง โดยให้ถือว่าเป็นการส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเพิ่มเติมจากการได้รับงบประมาณปกติหรือที่ได้รับจากแหล่งทุนอื่น ๆ โดยไม่ถือเป็นมาตรการมาทดแทนแหล่งทุนต่าง ๆ ที่มีอยู่

3. ในการจัดตั้งกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา โดยให้กำหนดไว้เป็นรายการหนึ่งในพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งในขณะนี้ ทางสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้มีการเสนอขอจัดตั้งกองทุนดังกล่าวกับสำนักงบประมาณในงบประมาณประจำปี 2544

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารมุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยสรุปผลการวิจัย ดังนี้ ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 9 องค์ประกอบ

ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารการเงิน ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการจัดการสารสนเทศ และความรู้ ในแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยที่เป็นรายการ / ข้อความที่บ่งบอกสภาพ หรือคุณลักษณะที่ต้องการให้เป็น และในแต่ละองค์ประกอบย่อยแสดงให้เห็นถึงแนวปฏิบัติที่สถานศึกษาเอกชนควรดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงสภาพ/คุณลักษณะตามที่ระบุไว้ในองค์ประกอบย่อยแต่ละข้อ

1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 1.1 สถานศึกษามีการกำหนดทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา
  - 1.2 ผู้บริหารมีการสื่อสารทิศทางการพัฒนาเพื่อทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาเกิดความเข้าใจ
  - 1.3 ผู้บริหารมอบหมายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร
  - 1.4 ผู้บริหารปรับปรุงคุณภาพของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง
  - 1.5 ผู้บริหารมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.6 ผู้บริหารให้การสนับสนุนต่อชุมชนหลักและมีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสาธารณชน
2. องค์ประกอบด้านการวางแผนกลยุทธ์ มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 2.1 สถานศึกษามีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
  - 2.2 สถานศึกษามีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
  - 2.3 สถานศึกษามีการควบคุมกลยุทธ์
3. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 3.1 สถานศึกษามีความรู้เกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.2 สถานศึกษามีการสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
  - 3.3 สถานศึกษามีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
4. องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กร มี 2 องค์ประกอบย่อย
  - 4.1 สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม
  - 4.2 สถานศึกษามีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว

5. องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 5.1 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร
  - 5.2 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร
  - 5.3 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
  - 5.4 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ
  - 5.5 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจและมีความก้าวหน้าในอาชีพ
  - 5.6 สถานศึกษาให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร
6. องค์ประกอบด้านการบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย
  - 6.1 สถานศึกษามีการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
  - 6.2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
  - 6.3 สถานศึกษามีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน
  - 6.4 สถานศึกษามีการนิเทศอย่างเป็นระบบ
  - 6.5 สถานศึกษามีการจัดการสื่อและเทคโนโลยีการเรียนรู้
  - 6.6 สถานศึกษามีงานสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา
7. องค์ประกอบด้านการบริหารการเงิน มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 7.1 สถานศึกษามีการจัดทำบัญชีตามหลักบัญชีสากล
  - 7.2 สถานศึกษามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงิน
  - 7.3 สถานศึกษามีการตรวจสอบด้านการเงินและบัญชี
8. องค์ประกอบด้านการบริหารทั่วไป มี 4 องค์ประกอบย่อย
  - 8.1 สถานศึกษามีการบริหารอาคารสถานที่อย่างเป็นระบบ
  - 8.2 สถานศึกษามีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้
  - 8.3 สถานศึกษามีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน
  - 8.4 สถานศึกษามีการจัดการด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์
9. องค์ประกอบด้านการจัดการสารสนเทศและความรู้ มี 3 องค์ประกอบย่อย
  - 9.1 สถานศึกษามีการจัดการสารสนเทศ
  - 9.2 สถานศึกษามีการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน
  - 9.3 สถานศึกษามีการจัดการความรู้

พรศรี ฉิมแก้ว (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยดังนี้

1. ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ดังนี้

1.1 คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษยสัมพันธ์ สักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัย ความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร

1.2 สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์

1.3 ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างครุมืออาชีพ

1.4 ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษาคดี การจัดสถานศึกษาคดี การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชนในสถานศึกษาคดี

2. สภาพความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป มีวุฒิสูงสุดปริญญาโทบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการเป็นครู และมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษามากกว่า 10 ปีขึ้นไป ปฏิบัติงานหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีสังกัดเดิมเป็น สปช.

2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญและความจำเป็นต่อความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านในระดับมากที่สุดและมีการปฏิบัติจริงในระดับมาก

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 3 ยุทธศาสตร์ 9 มาตรการ และแนวทางปฏิบัติและตัวชี้วัดความสำเร็จมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดให้การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพเป็นวาระแห่งชาติ

มาตรการที่ 1 การยกระดับมาตรฐานความเป็นมืออาชีพผู้บริหารสถานศึกษา  
แนวทางปฏิบัติ

1. มีนโยบายในการปรับปรุง แก้ไข กฎ ข้อบังคับเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ  
ผู้บริหารสถานศึกษา

2. การประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. การประชุมสัมมนาเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาแก่ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพ มีแผนงาน/โครงการที่นำไปสู่การปรับปรุงมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

2. หน่วยงานกำกับฯ มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. หน่วยงานกำกับฯ มีผลการประชาพิจารณ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

มาตรการที่ 2 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับชาติ แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพในระดับชาติ

2. จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. หน่วยงานกำกับมาตรฐานวิชาชีพมีแผนงาน/โครงการจัดทำ

2. แผนพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

3. หน่วยงานต้นสังกัด (สพฐ) จัดทำหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ก.ค.ศ. ครูสภา และ สคปศ. ร่วมจัดทำ

4. โครงสร้างของหลักสูตรประกอบด้วยคุณลักษณะ 10 ด้าน สมรรถนะ 4 ด้านเน้นความรู้ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์และเทคโนโลยี การสร้างฐานข้อมูลจัดเก็บหลักฐานการทำงานที่เป็นความลับของสถานศึกษา การพัฒนานุคลิกภาพ

มาตรการที่ 3 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามแผนพัฒนาวิชาชีพระดับเขตพื้นที่ การศึกษาแนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาสภาพความต้องการและแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

2. จัดทำแผนพัฒนาดตนเองของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ

3. ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพระดับเขตพื้นที่การศึกษา

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. มีผลการสำรวจความต้องการพัฒนาของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแผนพัฒนาตนเองเพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณหรือเข้ารับการพัฒนาเพิ่มเติมตามความต้องการและความจำเป็นอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง
3. สพท. แต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาประจำปี
4. สพท. ร่วมมือกับสถาบันผลิตที่จัดตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาหรือใกล้เคียง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาลงทะเบียนตามความสนใจในภาคฤดูร้อนและสะสมเครดิต เพื่อเพิ่มคุณวุฒิในระดับที่สูงขึ้นได้
5. สพท. จัดตั้งศูนย์สารสนเทศที่มีชีวิตเพื่อให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านเว็บไซต์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความเป็นผู้นำทางวิชาการเพื่อพัฒนาผู้เรียน

มาตรการที่ 1 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้เรียน

แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน
2. สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. ส่งเสริมความเป็นเลิศตามศักยภาพของผู้เรียน
4. เสริมสร้างอาวุธทางปัญญาให้แก่ผู้เรียนป้องกันปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม
5. ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองเพื่อพัฒนาผู้เรียน
6. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตผู้เรียน
7. ประเมินผลการใช้หลักสูตรและการเรียนการสอน

### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สถานศึกษามีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน
2. สถานศึกษามีระบบสารสนเทศของผู้เรียนพร้อมใช้
3. สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมดี สะอาดปลอดภัยเสถียร
4. สถานศึกษาจัดกิจกรรมหลากหลายเพื่อส่งเสริมศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของผู้เรียน
5. สถานศึกษามีสื่อ นวัตกรรมอย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้เรียนเลือกที่จะพัฒนาตนเอง
6. ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดให้ครูทุกคนจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้อง คุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลความรู้เพื่อให้ผู้เรียนซึมซับความดี ความงามอยู่

เสมอ จนเกิดเป็นลักษณะนิสัยที่ถาวรของผู้เรียนเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้ผู้เรียนมีเกราะป้องกันให้อยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัย

7. ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอ
8. จัดตั้งคลินิกให้คำปรึกษาปัญหาผู้เรียน
9. ผู้บริหารสถานศึกษา กำหนดเวลาในแต่ละวันเพื่อให้ครูและนักเรียนเข้าพบเพื่อขอคำแนะนำหรือปรึกษาปัญหา
10. ผู้บริหารสถานศึกษาสังเกตการณ์สอนของครูในห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอ
11. ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

มาตรการที่ 2 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาครูมืออาชีพ  
แนวทางปฏิบัติ

1. สร้างครูมืออาชีพ
2. ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. สร้างเครือข่ายทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งครู
4. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา พัฒนาวิชาชีพครู โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและนำผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการสร้างความเข้มแข็งทาง วิชาการร่วมพัฒนาครูในสถานศึกษา
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้คำปรึกษาและแรงจูงใจส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนได้
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการให้ครูเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง
4. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
5. สถานศึกษายกย่องและเชิดชูเกียรติครูที่มีผลงานทางวิชาชีพ ประชาสัมพันธ์ให้สังคมได้รับรู้โดยทั่วกัน
6. สถานศึกษามีแนวทางปฏิบัติที่เกิดจากการศึกษาดูงาน
7. สถานศึกษามีเครือข่ายพัฒนาวิชาชีพครูและหน่วยงานในชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา
8. ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### มาตรการที่ 3 พัฒนาผู้นำในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

#### แนวทางปฏิบัติ

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา สื่อต่างๆ เกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ
2. ศึกษาผลงานสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดี
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารต้นแบบ/ผู้เชี่ยวชาญ

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักในการพัฒนาวิชาชีพของตนเอง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาได้แนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้บริหาร

#### สถานศึกษามืออาชีพ

3. ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้จากสถานศึกษาที่มีแบบปฏิบัติที่ดีทาง E-learning
4. ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้แนวทางที่ศึกษาเพื่อพัฒนาตามบริบทของ

#### สถานศึกษา

5. ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลของผู้บริหารต้นแบบและผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสะท้อนการพัฒนาวิชาชีพจากผลการปฏิบัติงาน

#### มาตรการที่ 1 จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

#### แนวทางปฏิบัติ

1. การประชุมปฏิบัติการเพื่อจัดทำผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### ผู้บริหารสถานศึกษา

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. สพท. มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

#### สถานศึกษา

#### มาตรการที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

#### แนวทางปฏิบัติ

1. จัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา
2. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. แต่งตั้งคณะประเมินฯ จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา
2. ประชุมชี้แจงคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อสร้างความเข้าใจ
3. สพท. มีการทดสอบวัดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### มาตรการที่ 3 นำผลการประเมินพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางปฏิบัติ

1. รายงานผลการประเมินของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เผยแพร่ผลการประเมินผู้บริหารสถานศึกษา

#### ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. สพท. พิจารณาความดี ความชอบของผู้บริหารสถานศึกษาจากรายงานผลการประเมิน
2. สพท. จัดทำเอกสารผลการประเมินเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน

รศ.ดิศกร พรหมสุวรรณ (2552) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและความต้องการการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่าย ได้แก่สภาพและปัญหาการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่ายทั้ง 3 หน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความต้องการการมีส่วนร่วมทั้ง 3 หน่วยงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. การพัฒนารูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่ายประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ (3) เป้าหมายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ (5) ระดับการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (5.1) ระดับประสานงานหน่วยงานเครือข่าย (5.2) ระดับปฏิบัติการ ในแต่ละระดับมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้แก่ องค์การและ โครงสร้าง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และกิจกรรมการมีส่วนร่วม 6 ด้านคือ การกำหนดความสำคัญของ

ปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน การได้รับประโยชน์ การติดตามและ ประเมินผล

3. กลยุทธ์การขับเคลื่อนรูปแบบการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษากับหน่วยงานเครือข่ายสู่ การปฏิบัติประกอบด้วย (1) บทนำ (2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (2.1) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน (2.2) การกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (2.3) การปรับปรุงระบบและ พัฒนาบุคลากร (2.4) การรวมพลัง (3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำรูปแบบสู่การปฏิบัติ (4) มาตรการเร่งด่วนสำคัญในการขับเคลื่อนรูปแบบสู่การปฏิบัติ

วิเศษ ชินวงศ์ (2553) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทาง วิชาชีพครู :กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีผลการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ มีสภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรค ด้านนโยบายการผลิตครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยและไม่ต่อเนื่อง คณาจารย์มีอัตราเกษียณอายุ ราชการมาก แต่จำนวนนักศึกษาครูมีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี และงานวิจัย ตำรา เอกสาร วิชาการมีอัตราส่วนต่อคณาจารย์ค่อนข้างต่ำ ส่วนความเป็นเลิศทางการพัฒนาวิชาชีพครู ตามเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์และครอบคลุมทุกรายการ

ยุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศทางวิชาชีพครู สำหรับคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ มี 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1. ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ความเป็นเลิศ 2. ยุทธศาสตร์การ พัฒนาบุคลากรคุณภาพ 3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้อ 4. ยุทธศาสตร์การเสริม ศักยภาพด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ และ 5. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมในการพัฒนา

เดือนใจ คลประสิทธิ์ ( 2553 ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีผลการวิจัยตามประเด็นหลัก 3 ประการ คือ

1. สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลและการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในแต่ละ องค์ประกอบมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัญหาของระบบการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การนำหลักการสู่การปฏิบัติ ไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานโยบายกับหน่วยปฏิบัติ มีการกำหนดหลักการแต่ไม่ได้้นำสู่การ พัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์กว้างเกินไปไม่แยกย่อยตาม

ความต้องการของสถานศึกษาและขาดความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ที่กำหนดโดยหน่วยงานโยบายกับหน่วยปฏิบัติรูปแบบ วิธีการพัฒนาของวิทยากรยังล้าสมัย บุคลากรในหน่วยพัฒนายังไม่มีความชัดเจนในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะ งบประมาณที่รัฐจัดสรรมีจำกัดและยังไม่ลงถึงกลุ่มที่ต้องการพัฒนา ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร รูปแบบ วิธีการพัฒนา ขาดการประเมินความต้องการจำเป็น ขาดรูปแบบ วิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ขาดระบบการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การรายงานผลไม่ถูกต้อง ครบถ้วน ขาดขั้นตอนการรายงานผลการพัฒนา ขาดการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ขาดเจตคติที่ดีต่อการพัฒนา เทคนิค วิธีการยังไม่กระตุ้นและดึงดูดการพัฒนา

แนวทางแก้ไข ที่หน่วยพัฒนาควรดำเนินการ ได้แก่ กำหนดและวิเคราะห์หลักการพัฒนาที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติได้ นำหลักการมีส่วนร่วมมากำหนดวัตถุประสงค์ ให้ครอบคลุมและสอดคล้องตามบริบทของสถานศึกษาที่ต้องการพัฒนา หน่วยงานด้านนโยบายควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรในหน่วยปฏิบัติเพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน รัฐควรจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาอย่างเพียงพอ มีการจัดสรรงบประมาณคิดเป็นรายหัว มีการวิเคราะห์สมรรถนะที่ต้องการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการประเมินสมรรถนะผู้บริหารและนำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา มีการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนการพัฒนา มีการกระตุ้นกำหนดรูปแบบวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีการประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กำหนดรูปแบบ วิธีการการรายงานผลที่ถูกต้อง ชัดเจน มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาตามวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ นำผลจากการพัฒนาไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และการกำหนด กฎ ระเบียบที่เอื้อต่อการพัฒนา

3. ระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสม ระบบที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ผ่านการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบด้านปัจจัยนำเข้า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1 หลักการการพัฒนาสมรรถนะ อาศัยหลักการสำคัญ 7 ประการคือหลักการความเป็นระบบและต่อเนื่อง หลักการเรียนรู้ของวัยผู้ใหญ่ หลักการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี จากหลายสาขาวิชา หลักการมีส่วนร่วม หลักการมุ่งเน้นผลลัพธ์ หลักการวางแผนกลยุทธ์ และหลักการอิงสมรรถนะ

1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะ

เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระหว่างปฏิบัติงาน

1.3 บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ

ประเภทของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ประกอบด้วย

1) บุคลากรที่ทำหน้าที่ในหน่วยพัฒนา ยึดคุณวุฒิทางการศึกษาที่ตรงตามสายงาน เป็นหลัก ประสิทธิภาพในการทำงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญในงาน ชื่อเสียงและการได้รับการยอมรับในวงการศึกษาคุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ

2) บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา คุณสมบัติ กำหนดเกณฑ์ไว้ในระเบียบ กฎหมาย พิจารณาตามความต้องการจำเป็น ประสิทธิภาพในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณสมบัติด้านทักษะและบุคลิกภาพ เงินเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

การกำหนดหน้าที่และภาระงานของบุคลากรในหน่วยพัฒนา ได้แก่ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายจัดอบรม พัฒนา ฝ่ายโสตทัศนูปกรณ์ ฝ่ายสถานที่ ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายติดตามและประเมินผล

#### 1.4 งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

ประเภท ของงบประมาณ แบ่งเป็น งบประมาณที่รัฐจัดสรร งบประมาณส่วนตัว งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงาน องค์กรภายนอก

จัดหมวดหมู่ของงบประมาณ ได้แก่ ค่าตอบแทน ค่าใช้สอย ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าสาธารณูปโภค เป็นต้น

จัดสรรงบประมาณในการพัฒนาอย่างเพียงพอ การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ โดยนำหลักการมีส่วนร่วมมาใช้ในกระบวนการการจัดสรร ควบคุมและตรวจสอบ งบประมาณ

## 2. องค์ประกอบด้านกระบวนการ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

### 2.1 การเตรียมการพัฒนาสมรรถนะ

#### 2.1.1 หน่วยพัฒนามีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

กลยุทธ์ 1 การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

#### มาตรการ

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดทำแผนพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การพัฒนาคูณสมบัติและบุคลิกภาพทางการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาเป็นรายบุคคล ไม่น้อยกว่า 10 วันต่อคนต่อปี
- 2) เร่งรัดการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ มาตรฐานตามตำแหน่งทางวิชาการ และมาตรฐานวิชาชีพ ทั้ง สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน
- 3) พัฒนาผู้บริหารการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านภาวะผู้นำการเป็นนักบริหาร จัดการศึกษาเชิงบูรณาการในพื้นที่ รอบรู้งานที่เกี่ยวข้อง ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์

วัฒนธรรมและค่านิยม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทันต่อการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจและสังคม

4) ส่งเสริมสนับสนุน ยกย่อง เชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจผู้บริหารสถานศึกษา ที่มี ผลงานดีเด่น

2.1.2 มีกระบวนการวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหาร สถานศึกษา

2.1.3 นำหลักการมีส่วนร่วมเข้ามากำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะหลักและสมรรถนะ ประจำสายงานของผู้บริหาร โดย การระดมสมองและบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการ การศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ การสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง การจัดทำ ร่างสมรรถนะและทำประชาพิจารณ์ก่อนกำหนดใช้ มีการวิจัยเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความ เป็นไปได้ของการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร มีหลักเกณฑ์การกำหนดและวิเคราะห์สมรรถนะ ของผู้บริหาร

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม คุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร

สมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์สังเคราะห์ และการวิจัย ,การสื่อสารและการจูงใจ ,การพัฒนาศักยภาพบุคคล ,การมีวิสัยทัศน์

2.2 การประเมินก่อนดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการ มีดังนี้ หน่วยพัฒนา กำหนด เกณฑ์ประเมินสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการ ประเมินสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา นำผลประเมินมาวิเคราะห์ความต้องการ จำเป็นในการพัฒนา

2.3 การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการดังนี้ หน่วยพัฒนามีการแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินการ มอบหมายหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน จัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องและ เหมาะสมตามความต้องการจำเป็นในการพัฒนา บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ใช้สื่อ อุปกรณ์ที่ ทันสมัย พัฒนาตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนด

2.4 การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการ ดังนี้ กำหนดตัวชี้วัด และ เครื่องมือในการประเมิน หลักสูตร บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ ระยะเวลาในการ พัฒนา และความพึงพอใจของผู้เข้ารับการพัฒนา

3. องค์ประกอบด้านผลผลิต มี 1 องค์ประกอบย่อย คือ การรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ

3.1.1 หน่วยพัฒนามีการรายงานผลตามกลยุทธ์การพัฒนา ได้แก่

เชิงปริมาณ ได้แก่ ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการพัฒนา ร้อยละของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม

เชิงคุณภาพ ได้แก่ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายหลังการพัฒนาสมรรถนะ

3.1.2 ผู้เข้ารับการพัฒนานำรายงานผลการพัฒนาไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การปรับเลื่อนวิทยฐานะ การรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินคุณภาพของสถานศึกษา ประกอบการวางแผนพัฒนาในขั้นต่อไป

4. องค์กรประกอบด้านข้อมูลป้อนกลับ มี 1 องค์กรประกอบย่อยคือ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ ดำเนินการ ดังนี้ หน่วยพัฒนามีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการพัฒนา นำผลการวิเคราะห์มาวางแผนปรับปรุงและพัฒนางาน มีการวิจัยเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน

5. องค์กรประกอบด้านสภาพแวดล้อมของระบบ มี 4 องค์กรประกอบย่อย ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และการเมือง