

## การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ PMQA

ดร.ระพีพรรณ ร้อยพิลา\*

ปัจจุบันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นหลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากปี 2000 และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นั้นได้ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภท จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้องค์กรส่วนใหญ่ได้ปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของตนไปโดยมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อการอยู่รอดปลอดภัยขององค์กร โดยอาศัยการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พอล สตีล (Paul Steel) ผู้ตรวจประเมินระดับโลกและผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาด้านความเป็นเลิศขององค์กร ได้ให้ข้อคิดและหลักการสำคัญ เทคนิค และวิธีปฏิบัติ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย “ความเป็นเลิศ” โดยมุ่งเป้าไปที่ประเด็น การบริหารจัดการเชิงระบบ หรือ System Management (PMQA. การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, 2552)

การบริหารจัดการเชิงระบบ หรือ System Management เป็นเครื่องมือใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม แม้องค์กรจะมีการปรับปรุงการดำเนินงานบางอย่างมาแล้วอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเรื่องของการเชื่อมโยงกันระหว่างกระบวนการทำงานต่างๆ ก็จะไม่สามารถพัฒนาองค์กรได้สำเร็จ การบริหารองค์กรเพื่อมุ่งความเป็นเลิศ โดยการนำ System Management มาใช้ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (Leadership Excellence) ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ การสื่อสารและต้นแบบเชิงคุณค่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมและกฎหมาย 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning Excellence) ประกอบด้วย การจัดการด้านกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และการนำแผนไปปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเชิงรุก ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันของกระบวนการทำงานกับกลยุทธ์ ซึ่งจะทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นไปสู่ความเป็นเลิศได้ 3) ด้านลูกค้า / ผู้บริจาค และตลาด (Customer/Donors and Market Focus Excellence) การนำองค์กรที่เป็นเลิศในด้านนี้ต้องมุ่งเน้นใน 3 เรื่องสำคัญ คือ ด้านความรู้ ความพึงพอใจ ของลูกค้า 4) การวิเคราะห์และการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นเลิศ (Measurement, Analysis and Knowledge Management Excellence) มีการวิเคราะห์ การทบทวน การยกระดับปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร การบริหารจัดการฐานข้อมูล 5) การบริหารจัดการบุคคลากรที่เป็นเลิศ (Workforce Management Excellence) ประกอบด้วย ความตระหนักของบุคลากรในฐานะลูกค้าในองค์กร ความรับผิดชอบด้านความพึงพอใจ แรงจูงใจ ความเป็นอยู่ที่ดี ขวัญกำลังใจของบุคลากร 6) ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการจัดกระบวนการ (Process Management Excellence) ประกอบด้วย การออกแบบโครงการ และบริการ กระบวนการสนับสนุน การมุ่งกระบวนการสร้างสรรค์คุณค่าสำหรับผู้มีส่วนได้เสีย คุณภาพการออกแบบ กระบวนการมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการเพิ่มผลผลิต นวัตกรรม และ 7) ความเป็นเลิศของผลลัพธ์ (Result Excellence) ประกอบด้วยความต้องการของลูกค้า ผลการดำเนินการด้านการบริการ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ความต้องการของบุคลากร จะเห็นได้ว่า การนำ System Management มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น จำเป็นต้องมีการ “บูรณาการ” ของระบบเข้าด้วยกันทั้งหมด ซึ่งแต่ละส่วนต้องถูกสัมพันธ์ เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน จึงเป็นการทำให้ “การพัฒนาองค์กร” ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ (สุรพงษ์ มาลี. การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ, 2558)

นอกจากนี้ประเทศไทยได้ประกาศวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศของรัฐบาล โดยมีชื่อว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อพัฒนาทั้งด้านเสถียรภาพ ความสงบสุข เศรษฐกิจที่เข้มแข็ง การดูแลสุขภาพ และการศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขภายใต้หลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การดำรงอยู่

\* ผู้อำนวยการกลุ่มอำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

อย่างมั่นคง ยั่งยืนของสถาบันหลักของชาติ และประชาชน ท่ามกลางพหุสังคมความมั่นคงในประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก ที่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนา การศึกษา นอกจากนี้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 78 (4) ได้บัญญัติให้รัฐต้อง พัฒนาระบบงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการ ปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงานเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้ หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ ประกอบกับมติ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา ระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่ดี ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในมิติของคุณภาพมาตรฐาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, 559)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภายใต้ความคิด “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืน” ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการ ที่ดีในทุกๆ ด้าน โดยผ่านกระบวนการมาตรฐานคือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศ สหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ถูกนำมาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการปรับปรุงบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับ คุณภาพมาตรฐานไปสู่มาตรฐานสากล โดยมีค่านิยมหลัก 11 ประการ คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า 11) มุมมอง ในเชิงระบบ จะเห็นได้ว่าด้านกระบวนการนั้นเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ และมีความเป็นเลิศได้ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, 2557)

กระบวนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร โดยผู้บริหารขององค์กร หรือหน่วยงานมีการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ในองค์กร ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งการนำองค์กรนั้นจะต้องมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ การกำหนดทิศทางองค์กร การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การสร้างบรรยากาศ การเป็นแบบอย่างที่ดี การทบทวนผลการดำเนินงาน การจัดลำดับ ความสำคัญ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานมาปรับปรุงองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีการ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก แผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเป้าประสงค์ การนำไปปฏิบัติและ การประเมินความก้าวหน้า โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้คือ การวางแผนยุทธศาสตร์ โดยดูจากทิศทางองค์กร นำมากำหนดเป็นประเด็น เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจ นำแผนไปปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และการนำสู่การปฏิบัติ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย โดยกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง ของผู้รับบริการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การกำหนด ปัจจัยที่ทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทาง

องค์การ 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์การ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ (เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558, 2557)

สรุปได้ว่า การประเมินองค์การตามเกณฑ์ PMQA เปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพขององค์การ ที่จะทำให้ทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และนำโอกาสในการปรับปรุงที่พบไปวางแผนพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ PMQA จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนกระบวนการและผลลัพธ์ในการดำเนินงาน โดยใช้หลักของการบริหาร คุณภาพ การดำเนินการ PMQA อย่างต่อเนื่อง จะทำให้พัฒนาการของการจัดการภายในองค์กรเปลี่ยนไป วัฒนธรรมองค์กร จะถูกปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของหน่วยงาน ภายใต้กระบวนการสัมฤทธิ์ผล คือ กระบวนการมีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบ (Approach) กระบวนการเป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ (Deployment) และมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ และปรับปรุงให้ดีขึ้น (Learning)

#### เอกสารอ้างอิง

เกี่ยวกับ PMQA (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <http://www.treasury.go.th/pv-trang/>

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 28 เมษายน 2560)

นเรศ เพ็ชรนิน. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. (Public sector Quality

Management MQA) (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[http://www.rtna.ac.th/departments/Edu/Topics/PMQA/PMQA\\_Intro\\_Full.htm](http://www.rtna.ac.th/departments/Edu/Topics/PMQA/PMQA_Intro_Full.htm)

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 28 เมษายน 2560)

สุรพงษ์ มาลี. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA : Public Sector Management Quality

Award) (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : <https://waiwoot.files.wordpress.com/2010/10/pmqa>

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 28 เมษายน 2560)

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม. (2552). PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)

PMQA การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก :

[http://www.opdc.go.th/special.php?spc\\_id=4&content\\_id=153](http://www.opdc.go.th/special.php?spc_id=4&content_id=153)

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 28 เมษายน 2560)

PMQA คืออะไร (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก : [http://203.157.71.139/group\\_sr/dllfile/1418790258.pdf](http://203.157.71.139/group_sr/dllfile/1418790258.pdf)

(วันที่สืบค้นข้อมูล : 28 เมษายน 2560)

## โรงเรียนรางวัลพระราชทาน คุณภาพมาตรฐานสู่ความยั่งยืนของชุมชน

ดร.ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ\*

พระบรมราชโองการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช พระราชทานแก่นักเรียนนักศึกษาและผู้แทนสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ณ ศาลาดุสิดาลัย วันจันทร์ที่ 6 สิงหาคม ความว่า “การศึกษาเป็นเครื่องมือ



อันสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม ตลอดจนคุณธรรมความประพฤติของบุคคลเพื่อให้เป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพ ผู้มีหน้าที่ให้การศึกษายุคใหม่ทุกระดับจึงมีความรับผิดชอบร่วมกัน ที่จะต้องสร้างเสริมรากฐาน อันแข็งแรง สมบูรณ์ให้แก่เยาวชน ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และความรู้ความฉลาด ตลอดจนฝึกฝนอบรมให้รู้จักผิดชอบชั่วดี รู้จักตัดสินใจด้วยเหตุด้วยผลและรู้จักสร้างสรรค์ ตามแนวทางที่สุจริตชอบธรรม ถ้าเยาวชนของเราได้รับการ การศึกษา อบรมอย่างครบถ้วนเหมาะสมในทุกๆ ด้าน

ดังนี้ ก็เชื่อได้ว่าแต่ละคนจะเจริญเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญ ในการดำรงรักษาและพัฒนาประเทศชาติของเราให้มั่นคงก้าวหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

โรงเรียนรางวัลพระราชทานเป็นโครงการหนึ่งที่เกิดจากพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่มีต่อเยาวชนไทย ในการที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เด็กและสถานศึกษา ให้เกิดความมุ่งมั่น และพากเพียรประกอบกรรมดีโดยสม่ำเสมอ โดยมีพระราชดำริที่จะพระราชทานรางวัลให้แก่เด็กและผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบกรรมดีเหล่านั้นโดยที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้รับพระราชปรารภมาพิจารณาและดำเนินการด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้น โดยได้มอบหมายให้กรมวิชาการร่วมกับกรมต้นสังกัดของสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการคัดเลือกนักเรียน นักศึกษา และสถานศึกษา เพื่อเข้ารับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2507 ได้เพิ่มหลักเกณฑ์รางวัลสำหรับระดับประถมศึกษาขึ้น เพิ่มรางวัลชมเชย 12 รางวัล พระราชทานแก่นักเรียนประถมศึกษาในภาคการศึกษาทั้ง 11 ภาค ภาคละ 1 คน และเพิ่มรางวัลเป็นโล่สำหรับพระราชทานแก่โรงเรียนที่ได้รับรางวัลติดต่อกันถึง 3 ปี ด้วยพระมหากรุณาธิคุณที่ทรงให้ความสำคัญกับการศึกษาเป็น อย่างยิ่ง ทรงเล็งเห็นประโยชน์ในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่มีฐานะยากเพียรกระทำดี ดังนั้น แม้พระราชภารกิจในด้านอื่นจะมากขึ้นโดยลำดับ จนมีโอกาสจะปลื้มเวลามาพระราชทานรางวัลได้ก็ได้รับมอบพระราชภารกิจนี้แก่สมเด็จพระเทพ



\* ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านนาแก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1

รัตนราชสุตาฯ สยามบรมราชกุมารีปฏิบัติสืบมาตั้งแต่ พ.ศ. 2527 จวบจนปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานกำหนดคุณสมบัติของสถานศึกษาที่มีสิทธิ์เข้ารับการประเมินและคัดเลือกเพื่อรับรางวัลพระราชทานโดย  
สถานศึกษาต้องจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพใน 6 ด้านต่อไปนี้คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ด้านการ  
บริหารหลักสูตรและงานวิชาการ 3) ด้านการบริหารการจัดการ 4) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา กับ  
ผู้ปกครองและชุมชน 5) ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และ 6) ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านนาแก เป็นสถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน 3 ครั้งต่อเนื่องกัน ประเภทเดียวกัน  
และขนาดสถานศึกษาเดียวกัน ภายในระยะเวลา 10 ปีคือ ปีการศึกษา 2554, 2550 และ 2546 จนส่งผลให้โรงเรียน  
ได้รับโล่ทองคำโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยเป็นไปตามของระเบียบและประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยรางวัล  
พระราชทานแก่นักเรียน นักศึกษาและสถานศึกษา พุทธศักราช 2547 ซึ่งมีทั้งหมด 3 หมวด โดยหมวด 2 ข้อ 12  
ได้กำหนดไว้ว่าสถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินและคัดเลือก จะต้องเป็นสถานศึกษาที่ไม่เคยได้รับรางวัลพระราชทาน  
หรือเคยได้รับรางวัลพระราชทานก่อนปีการศึกษาที่มีการประเมินเว้นช่วงระยะเวลา 3 ปีการศึกษา จึงจะมีสิทธิ์ส่งเข้า  
รับการประเมิน จากระเบียบของศึกษาธิการดังกล่าว ดังนั้นโรงเรียนบ้านนาแกจึงต้องเว้นช่วงระยะเวลาของการรับ  
การประเมินในแต่ละครั้ง 3 ปีการศึกษา และได้ดำเนินการจัดการศึกษาจนได้มาตรฐานและมีคุณภาพอย่างยั่งยืน  
ตลอดระยะเวลาต่อเนื่องกัน 10 ปี ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งจากผลการจัดการศึกษาจนได้มาตรฐานและมีคุณภาพผลงาน อย่าง  
ต่อเนื่องยั่งยืนดังกล่าว ทำให้โรงเรียนบ้านนาแกได้รับโล่รางวัลพระราชทาน ระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก  
ซึ่งถือว่าเป็นรางวัลแห่งความปลาบปลื้มปิติ และภาคภูมิใจยิ่งที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลพระราชทาน  
อันสูงเกียรตินี้ ถือเป็นเกียรติยศของสถานศึกษาที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารคณะครู นักเรียน คณะกรรมการ  
สถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ได้พัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องด้วย  
ความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละและตั้งใจจริง ทำให้สถานศึกษาสามารถบริหารและจัดการศึกษาได้มาตรฐานและมี  
คุณภาพได้รับโล่รางวัลพระราชทาน ถือเป็นรางวัลสูงสุดที่ทรงคุณค่าและเกียรติประวัติอย่างยิ่งของสถานศึกษา

ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง 6  
ด้าน จนทำให้เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน คุณภาพ  
มาตรฐานสู่ความยั่งยืนของชุมชน ได้ใช้รูปแบบการดำเนินการ  
แบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) คือ  
1) การวางแผน (Planning) 2) การปฏิบัติตามแผน (Acting)  
3) การสังเกตการณ์ (Observing) และ 4) การสะท้อนกลับ  
(Reflecting) โดยร่วมวางแผน ร่วมคิดร่วมทำ กับผู้มีส่วนร่วมทุก  
ฝ่าย จากการดำเนินงานของโรงเรียน พบว่าในการดำเนินงานให้  
เป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน คุณภาพมาตรฐานสู่ความยั่งยืน  
ของชุมชน ได้นั้น ประกอบด้วย



1. การมีองค์ประกอบ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ของการเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ทั้ง 6 ด้าน  
ประกอบด้วย **ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะ  
ที่พึงประสงค์ 1) นักเรียนมีความรู้ความสามารถทางวิชาการ 3) นักเรียนมีสุขภาพแข็งแรงจิตใจแจ่มใส และมี  
สุนทรียภาพด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา กิจกรรมประกอบด้วย 1) คนดี ศรีนาแก 2) การยกระดับผลสัมฤทธิ์  
ทางการเรียน 3) กิจกรรมชัชชทายสพายชีวี 4) ชุมมุนดนตรีพื้นเมือง นาฏศิลป์ **ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตร**

**และงานวิชาการ** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) หลักสูตรสถานศึกษา 2) การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ 3) ระบบการวัดและประเมินผลการเรียน 4) การผลิต การใช้ การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 5) การจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน 6) แหล่งการเรียนรู้ 1) การพัฒนาหลักสูตร 2) การประกันคุณภาพภายใน 3) การนิเทศภายใน **ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) ระบบข้อมูลและสารสนเทศ 2) คุณภาพของสถานศึกษา 3) การบริหารงบประมาณและการบริการ 4) งานอาคารสถานที่ กิจกรรมประกอบด้วย 1) การระดมทรัพยากร 2) โรงเรียนสวยด้วยมือเรา **ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนต่อการจัดการศึกษา 2) การมีส่วนร่วมของสถานศึกษาต่อการพัฒนาท้องถิ่นและชุมชน กิจกรรมประกอบด้วย 1) สนทนาศิษย์ลูก 2) กิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน **ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) คุณลักษณะของผู้บริหาร 2) คุณลักษณะของครู 3) คุณลักษณะของบุคลากรสนับสนุน 4) การบริหารงานบุคลากร กิจกรรมประกอบด้วย 1) ครอบครัวของเรา 2) กิจกรรมการการอบรม การพัฒนา และ **ด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา** ตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ 1) โครงการ/กิจกรรม ดีเด่นของสถานศึกษา 2) ผลงานจากการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดีเด่น 2. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนในการดำเนินงานโรงเรียนรางวัลพระราชทาน คุณภาพ

มาตรฐานสู่ความยั่งยืนของชุมชน โดยโรงเรียนได้นำอัตลักษณ์ของสถานศึกษาคือ การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นองค์ประกอบด้านความยั่งยืนของชุมชน ทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยการมีส่วนร่วม ปัจจัยกระบวนการ และปัจจัยกิจกรรม ซึ่งผลจากการดำเนินงานพบว่า 1) **ปัจจัยการมีส่วนร่วม** มีดังนี้คือ (1) ด้านโรงเรียน ได้แก่ ด้านครู ด้านผู้ปกครอง (2) ด้านชุมชน ได้แก่ ผู้นำชุมชน คนในชุมชน 2) **ปัจจัยกระบวนการ** คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผน การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล 3) **ปัจจัยกิจกรรม** คือ การมีส่วนร่วมในการติดต่อสื่อสารระหว่างบ้านกับโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการอาสาสมัคร การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การร่วมมือกับชุมชน จากการทำดำเนินงานครั้งนี้ ได้เกิดองค์ความรู้ในการบริหารงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จของการดำเนินงานเป็นโรงเรียนรางวัลพระราชทาน คุณภาพมาตรฐานสู่ความยั่งยืนของชุมชน โดยได้ องค์ความรู้ที่เป็นรูปแบบการดำเนินงานคือ รูปแบบกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ NAKAE : PIE Model ซึ่งประกอบด้วย



2.1 ค่านิยม 5 ประการของโรงเรียน NAKAE ประกอบด้วย N = Nice ความดี A = Ability ความสามารถ K = Knowledge ความรู้ A = Appreciate ความชื่นชม E = Excellenceความเป็นเลิศ

2.2 PIE Model ประกอบด้วย

2.2.1 P : Strategic Planning กลยุทธ์การวางแผน ประกอบด้วย SWOT (วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค) Vision (วิสัยทัศน์) Mission (พันธกิจ) Goal (เป้าหมาย เป้าประสงค์) Objective (วัตถุประสงค์) Strategic (ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์) Plan / Project (การวางแผน โครงการ)

2.2.2 I: Strategic Implementation กลยุทธ์การใช้เทคนิควิธีการเครื่องมือ ประกอบด้วย SBM (โรงเรียนเป็นฐาน) Sufficiency Economy (หลักเศรษฐกิจพอเพียง) Good Governance (ธรรมาภิบาล) Participation (มีส่วนร่วม) Team(ทำงานเป็นทีม) Leadership (ภาวะผู้นำ)

2.2.3 E : Strategic Control And Evaluation กลยุทธ์การติดตามงานและการประเมิน ผลงาน โครงการ กิจกรรม โดยใช้วงจรเดมมิ่ง Deming ( P-D-C-A ) ประกอบด้วย P (Plan): การวางแผน D (Do) การดำเนินงาน C : (Check) การตรวจสอบ และ A : (Action) การพัฒนาปรับปรุงงานโครงการ

ซึ่งกระบวนการดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนทั้ง 6 ด้าน ของโรงเรียนรางวัลพระราชทาน คือ ด้านที่ 1 คุณภาพนักเรียน ด้านที่ 2 การบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ด้านที่ 3 การบริหารการจัดการ ด้านที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชน ด้านที่ 5 บุคลากรและการบริหารงานบุคลากร และด้านที่ 6 ความดีเด่นของสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้นำชุมชน และคนในชุมชน ร่วมมือกันในการขับเคลื่อนในทุกกิจกรรมและโครงการที่ทำให้ประสบผลสำเร็จเกิดความเข้มแข็ง และยั่งยืน

### เอกสารอ้างอิง

- กษม โสมศรีแพง. (2554). *การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจการบริหารวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พิธาน พิณฑอง. (2547). *ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาศักยภาพโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2548). *รายงานการประเมินโครงการยกระดับคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แผนพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อสร้างความเข้มแข็งและยกระดับคุณภาพการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนานโยบายสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. (2556). *โครงการวิจัยเพื่อกำหนดอนาคตโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทย :โครงการย่อยที่ 4 ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *ความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง. (2549). *คู่มือการพัฒนาประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบ*. ศูนย์ปฏิบัติการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงเรียนขนาดเล็ก อ่างทอง : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง.