

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการบริการโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอตามสาระและขอบข่ายเนื้อหา ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
2. ความหมายของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
3. หลักการและแนวคิดของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
5. กระบวนการของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
6. เป้าหมายของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
7. ประโยชน์ของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
8. แนวทางการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
9. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
10. โรงเรียนมาตรฐานสากล

ตอนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ทฤษฎีรูปแบบการประเมิน
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. รูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล
5. การพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎี หลักการ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล

1. ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

1.1 ความเป็นมาของโรงเรียนมาตรฐานสากล

นายจурินทร์ ลักษณะวิศิษฐ์ (2553) โรงเรียนมาตรฐานสากล

(World – Class Standard School) คือ โรงเรียนที่เกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ที่ต้องการยกระดับโรงเรียนชั้นนำ จำนวน 500 แห่งทั่วประเทศ ที่มีความพร้อมอยู่แล้ว ให้เป็นโรงเรียนดี มีมาตรฐานสากล ซึ่งนั่นเป็นโจทย์สำคัญที่จะต้องตอบให้ได้ว่า จะทำอย่างไรเพื่อให้โรงเรียนที่มีความพร้อมเหล่านั้นได้รับการพัฒนา และยกระดับสู่การเป็น "โรงเรียนมาตรฐานสากล"

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย จึงได้เร่งสนองนโยบายดังกล่าว โดยการศึกษา สังเคราะห์ เอกสาร จัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากโรงเรียนและประสานงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าประสงค์

จากการระดมสมองร่วมคิด ร่วมหารือ จึงสามารถวางแผนงานได้ว่า โรงเรียนมาตรฐานสากล จะต้องมียุทธศาสตร์เด่น ที่เน้นมาตรฐาน ซึ่งยุทธศาสตร์นั้นจะต้องประกอบด้วย 8 สารระการเรียนรู้ ผูกกับความเป็นสากลที่ประกอบด้วย ทฤษฎี องค์ความรู้ ชักนำเด็กสู่การคิดโครงการ และสามารถเสนอผลงานได้อย่างชัดเจน

นอกจากนั้น ต้องอยู่ภายใต้การบริหารที่เปี่ยมด้วยคุณภาพที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ มีผู้นำที่เล็งเห็นความคิดครอบคลุมภารกิจทุกด้าน ปัจจุบันพื้นฐานครบถ้วน สามารถสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา

ซึ่งหากผู้เรียนได้ผ่านเข้าสู่ระบบของโรงเรียนมาตรฐานสากล ทั้ง 2 ประการแล้ว ผลที่ได้คือ ผู้เรียนจะมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) ที่อยู่ภายใต้บริบท ยอดเยี่ยมวิชาการ สื่อสารอย่างน้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลงานอย่างสร้างสรรค์ ไม่เพียงเท่านั้น การกล่อมเกล่าผู้เรียนที่จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นพลโลก จะต้องพร้อมใจกันร่วมอนุรักษ์โลก เนื่องจากความเป็นสากลที่ถูกปลูกฝังอยู่ในหัวใจของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อวางแนวทางการดำเนินงานโรงเรียน ผนวกกับภาพความสำเร็จของผลผลิตซึ่ง คือ ผู้เรียนที่มีคุณภาพจนเป็นที่ยอมรับในระดับสากลแล้ว จึงได้มีการวางเป้าหมายการพัฒนาและยกระดับโรงเรียนมาตรฐานสากลที่จะต้องพัฒนาโรงเรียนในปี 2553 ให้ได้ 200 แห่ง ปี 2554 จำนวน 200 แห่ง และปี 2555 จำนวน 100 แห่ง เพื่อครบ 500 แห่งภายใน 3 ปี

สิ่งที่ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องเร่งดำเนินการใน 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร ที่ในปีการศึกษา 2553 จะมีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำนวน 500 แห่ง ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร English Program (EP), Mini English Program (MEP), International English Program (IEP) หรือ International Baccalaureate (IB) หลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง อาทิ วิทยาศาสตร์-คณิต ภาษา อาชีพ ดนตรี กีฬา ฯลฯ ให้มีความเข้มข้นเทียบเคียงมาตรฐานสากล เรียกได้ว่า หากผู้เรียนมีความประสงค์จะศึกษาต่อในประเทศใด ก็สามารถเข้าศึกษาต่อได้ทันที

การพัฒนาการสอนสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์โดยใช้ภาษาอังกฤษ (สำหรับโรงเรียนไม่ใช้สูตร EP/IEP/MEP) จำนวน 325 แห่ง พัฒนาครูผู้สอนทั้งในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ ที่ 2 (จีน ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และอื่นๆ) จาก 234 แห่ง รวม 1,200 คน และสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์เพื่อใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน จำนวน 325 แห่ง รวม 4,125 คน พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 500 แห่ง และพัฒนาระบบการบริหารโรงเรียนทุกแห่ง เพื่อให้โรงเรียนทั้ง 500 แห่ง เป็นสถานศึกษาที่เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลอย่างเต็มระบบ นั่นคืออีกก้าวหนึ่งที่คนไทยจะได้เห็นภาพความสำเร็จของเยาวชนไทยที่จะผ่านการเพาะบ่มจากโรงเรียนทางเลือกใหม่ "โรงเรียนมาตรฐานสากล" สถานศึกษาที่จะทำให้ผู้เรียนเป็นเยาวชนโลก ซึ่งเป็นบุคคลผู้มีคุณภาพ และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล คมชัดลึก (ฉบับวันที่ 25 ม.ค. 2553)

โรงเรียนมาตรฐานสากลเป็นนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่ สพฐ. นำมาใช้เป็นมาตรการเร่งด่วนในการยกระดับการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานเทียบเท่าสากล ด้วยการให้โรงเรียนในโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนบรรลุคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 และเพิ่มเติมสาระการเรียนรู้ความเป็นสากล ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 และปรับปรุงแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน และ

การบริหารจัดการสำหรับโรงเรียนในโครงการ เพื่อแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทย เช่น ผลคะแนน O-NET GAT PAT PISA และ TIMSS ของนักเรียนอยู่ในระดับต่ำ เป็นต้น ตั้งแต่ปีการศึกษา 2555

ลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-class standard school) หมายถึง โรงเรียนที่พัฒนา หลักสูตรและจัดการเรียนการสอน อย่างมีคุณภาพเทียบเคียงมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีคุณภาพ คือ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ (Learner Profile) เทียบเคียงมาตรฐานสากล (World class standard) และมีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพเยาวชนสำหรับยุคศตวรรษที่ 21 อีกทั้งเป็นไปตามปฏิญญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ UNESCO คือ Learning to know, Learning to do, Learning to live with the others, Learning to be

คุณลักษณะของโรงเรียนมาตรฐานสากล

การดำเนินการของโรงเรียนมาตรฐานสากลนั้น จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการพัฒนาหลายมิติไปพร้อมๆ กันและต้องดำเนินการทั้งระบบ คือ ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ มิใช่เป็นการจัดการศึกษาเพียงบางส่วนของโรงเรียน หรือจัดเป็นแผนการเรียนมาตรฐานสากล การจัดการศึกษาในโรงเรียนมาตรฐานสากลจะต้องมีจุดมุ่งหมายและทิศทางที่ชัดเจน

1.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ธีระ รุณเจริญ (2553 หน้า 58) กระบวนการบริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สังคมโลกในปัจจุบันต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ในสังคม ซึ่งได้นำสู่การแข่งขันทางเศรษฐกิจ การค้าและอุตสาหกรรมระหว่างประเทศ และเป็นแรงผลักดันให้มีการปฏิรูปการศึกษา คุณภาพการศึกษาเป็นตัวชี้วัดประการหนึ่งสำหรับความพร้อมในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพในการแข่งขันในเวทีโลก ดังนั้นแต่ละประเทศจึงต้องมีการเตรียมคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะการปรับตัวและดำรงชีวิตอยู่ในโลกยุคใหม่อย่างรู้เท่าทัน มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี เหมาะสม และเพียงพอ

สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 3)

ในการพัฒนาคุณภาพของคนให้สำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการจัดการศึกษา การยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยให้ทัดเทียมกับอารยประเทศและสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติได้นั้น จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาอย่างรวดเร็วทั้งระบบด้วยการปฏิรูปการศึกษา เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาให้พัฒนาไปสู่ผู้เรียนที่มีคุณภาพ ให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน

นุชนรา รัตนศิริประภา (2557, หน้า 512) จากการกำกับติดตามการดำเนินงานของโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีการศึกษา 2553-2554 พบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนมาตรฐานสากลซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินการกิจ ตามแนวทางคู่มือการดำเนินการที่กำหนดให้ ในมิติของการบริหารจัดการ ถือได้ว่าเกิดประสิทธิผล แต่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จน่าพึงพอใจในระดับหนึ่งเท่านั้น ในเชิงปริมาณ แต่ยังคงมีปัญหาในเชิงคุณภาพหลายประการด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามแนวทางพัฒนาคุณภาพการจัดการใหม่ ยังไม่เกิดผลเท่าที่ควร ด้วยโรงเรียนยังไม่มีคามอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการ นอกจากนี้ในระดับโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง บุคลากรต่างๆ ยังไม่เข้าใจการดำเนินงานของโรงเรียนมาตรฐานสากล ส่งผลให้การดำเนินงานส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วม องค์กรทางการศึกษาส่วนใหญ่จึงยังไม่มีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาตามแนวทางการจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA

ดังนั้นจึงทำให้เกิดความเชื่อว่า คุณภาพการศึกษาไทย เมื่อเทียบกับคุณภาพของนานาชาติก็ยังคงอยู่ในระดับต่ำ และควรได้รับการปรับปรุงพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพทัดเทียมกับการศึกษานานาชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 10)

นายชินภัทร ภูมิรัตน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยกย่องโรงเรียนชั้นนำที่มีความพร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากล โดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ขับเคลื่อนการพัฒนาได้มอบนโยบายแก่โรงเรียนในโครงการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพร้อมกันทั่วประเทศ ผ่านการประชุมทางไกล (Tele Conference) พร้อมกับสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายและคณะทำงานได้จัดทำแนวทางการ

ดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและแนวทางการดำเนินงาน เบื้องต้นให้รับทราบแล้วนั้น และเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้จัดทำเอกสาร “คู่มือแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล” ขึ้น จำนวน 5 รายการ ประกอบด้วย การขับเคลื่อนกลยุทธ์ การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การบริหารจัดการ ระบบคุณภาพ การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาและการส่งเสริมศักยภาพผู้เรียน และการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3. หลักการและแนวคิดของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล

โรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) คือ โรงเรียนที่เกิดขึ้นจากนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการยกระดับโรงเรียนชั้นนำ จำนวน 500 แห่ง ประเทศที่มีความพร้อมอยู่แล้วให้เป็นโรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเทียบเท่าสากล นอกจากนั้นโรงเรียนมาตรฐานสากล (World-Class Standard School) เป็น โรงเรียนในโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลโดยมีความมุ่งหวังไว้ว่านักเรียนมีศักยภาพ เป็นพลเมืองโลก โดยมีโรงเรียนในโครงการทั่วประเทศรวม 500 โรงเรียน ด้วยการคัดเลือก โรงเรียนที่มีศักยภาพในการต่อยอดให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ ใช้ระยะเวลาดำเนินการโครงการตั้งแต่ปี พ.ศ.2553-2555 มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพทัดเทียมแข่งขันกับนานาชาติโดยการพัฒนาหลักสูตรและรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมโรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรองจากองค์การมาตรฐานสากลระดับโลกและมีการสร้างภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ และระหว่างประเทศรวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้การดำเนินงานพัฒนา โรงเรียนมาตรฐานสากลมีกำหนดเวลา 3 ปีระหว่างปีพ.ศ. 2553-2555 มีโรงเรียนที่กำหนดให้เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 500 โรงเรียน โรงเรียนมาตรฐานสากลมุ่งจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีลักษณะที่พึงประสงค์เทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก โดยดำเนินการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ เพื่อเป็นการต่อยอดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นมาตรฐานชาติ ได้แก่

คนเก่ง คือ รู้สังคมไทย สังคมสากลมีความสามารถเฉพาะทาง
คิดสร้างสรรค์ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ทันเทคโนโลยี แสวงหาและเรียนรู้
ได้ด้วยตนเอง

คนดี คือ ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพดีทั้งจิตใจและพฤติกรรม มีวินัยต่อ
ตนเองและสังคม ควบคุมตนเองได้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ พัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ
มีความสุข คือร่างกายแข็งแรง ร่าเริงแจ่มใส จิตใจเข้มแข็ง มีความสุขในการ
เรียนรู้และการทำงาน

(จากเอกสาร แนวทางการจัดการเรียนในโรงเรียนมาตรฐานสากล :
สำนักบริหารการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ)

สืบเนื่องจากนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่มีความ
มุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยการยกระดับโรงเรียนชั้นนำที่มีความ
พร้อมสู่โรงเรียนดีมีมาตรฐานสากลเพื่อให้เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน
สถานศึกษาแหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อมหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยให้
ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถ
คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีคุณธรรมนำความรู้รักความเป็นไทย
และมีความสามารถก้าวไกลในระดับสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยสำนักบริหารงานการ
มัธยมศึกษาตอนปลายและคณะทำงาน ได้ทำการศึกษา สังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง
ตลอดจนการจัดประชุมรับฟังความคิดเห็นจากโรงเรียนและผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจัดทำเป็น
เอกสาร แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้
โรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้เข้าใจในเจตนารมณ์ขอขยายความสำเร็จ
ทิศทางและกรอบการดำเนินงานตลอดจนสามารถนำไปเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา
ยกระดับโรงเรียนสู่มาตรฐานสากลและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บังเกิดผลอย่างเป็น
รูปธรรมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนซึ่งถือเป็นเป้าหมายปลายทางสำคัญของ
การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

3.1 ความหมาย

โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึงโรงเรียนที่จัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน

มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลเมืองโลก (World Citizen, Global Citizen) เพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและการจัดการจัดการด้วยระบบคุณภาพเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นมาตรฐานสากลเป็นการต่อยอดคุณลักษณะที่เป็นมาตรฐานชาติ

3.2 วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเป็นพลเมืองโลก

3.3 เจตนารมณ์

ในปัจจุบัน ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร ทำให้สังคมโลกมีการติดต่อระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้นการเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยเป็นที่นิยมยอมรับกันทั่วโลกประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกันจะมีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลกได้ต่อเมื่อเรามีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีสมรรถนะในการแข่งขันมีคุณภาพสูงขึ้นไป รู้จักเลือกที่จะรับกระแสของวัฒนธรรมต่างชาติปลูกจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทยรวมถึงการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ทันต่อสภาพการณ์โลกเรามีเจตนารมณ์มุ่งมั่นที่จะบรรลุความคาดหวังสำคัญดังนี้

1. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพอันหมายถึงเป็นคนดีเป็นคนเก่งเป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณค่าและมีความสุขบนพื้นฐานของความเป็นไทยภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสื่อสาร เพื่อการพึ่งตนเองและเพื่อสมรรถนะในการแข่งขัน
2. โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นไปสู่มาตรฐานสากลผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งแห่งชาติ (TQA) เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวมและบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจสังคมวัฒนธรรมศาสนา และการเมืองเพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน
3. โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรรูปแบบและวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียนโดยคำนึงผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งนี้จำเป็นต้องมีสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมและปรับประยุกต์ใช้ได้สมประโยชน์ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลก

4. ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายอย่างทั่วถึง ต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลตลอดจนเพื่อจรรโลงความพึงพอใจและความผูกพันต่อวิชาชีพอย่างแน่นแฟ้น

5. โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับสถานศึกษาระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศตลอดจนเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนเป็นศูนย์และร่วมเป็นเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชนและบุคคลทั่วไป

3.4 โครงสร้างหลักสูตร

1. จัดการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีพุทธศักราช 2551

- ภาษาไทย
- ภาษาอังกฤษ
- คณิตศาสตร์
- วิทยาศาสตร์
- สังคมศึกษา/ศาสนา/วัฒนธรรม/ประวัติศาสตร์
- สุขศึกษาและพลศึกษา
- ศิลปะ
- การงานอาชีพและเทคโนโลยี

2. มีสาระเพิ่มเติมตามจุดเน้นในบางกลุ่มหรือทุกกลุ่มสาระ

3. มีกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

4. มีสาระที่เป็นสากลดังนี้

- 4.1) Theory of Knowledge
- 4.2) Extended Essay
- 4.3) Creativity, Action, Service
- 4.4) Global Education
- 4.5) ภาษาอังกฤษ
- 4.6) ภาษาต่างประเทศที่ 2

โรงเรียนมาตรฐานสากล
(World-Class Standard School)



4. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากกระแสโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยทั้งทางตรง และทางอ้อมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดนโยบายทางการศึกษาของประเทศซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างคุณภาพของประชาชน อันเป็นต้นทุนทางสังคมของชาติ เพื่อให้ได้ภาพการศึกษาในอนาคตของประเทศไทยที่สามารถก้าวเข้าสู่เวทีแห่งการแข่งขันในระดับสากล ดังพระราชดำรัส ของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีที่ได้พระราชทานในพิธีเปิดประชุมโต๊ะกลมไทย-สหรัฐอเมริกาครั้งที่ 4 เรื่อง การศึกษาในศตวรรษที่ 21 ณ โรงเรียนเซนต์ โรสแมรี ฮอลล์ เมืองวอลลิงฟอร์ด รัฐคอนเนตทิคัต สหรัฐอเมริกา ความตอนหนึ่งว่า “สิ่งที่เราสามารถดำเนินการได้ก็คือ วางรากฐานอันมั่นคงทางด้านการศึกษาให้แก่ลูกหลานของเรา ข้าพเจ้าได้เห็นตัวอย่างนักเรียนหลายคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต เพราะเขามีรากฐานในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้พร้อมมูล

- 1) ความสามารถพูด อ่าน เขียน เข้าถึงและจัดการสารสนเทศและความรู้เป็นอย่างดี คือมีเครื่องมืออันทรงพลังในการเรียนรู้ และการสื่อสารกับผู้อื่น
- 2) ความสามารถแก้ปัญหา

ได้ดี คือ สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า 3) ความขยันขันแข็ง ทำงานหนัก และมีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของประชาคม คือ สามารถทนความยากลำบากได้ดีกว่า 4) ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี คือ สามารถร่วมมือกันปฏิบัติงานที่ยากลำบากจนประสบผลสำเร็จ 5) ความรักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

จากรายงานขององค์การ National Intelligence Council หรือ NIC ของสหรัฐอเมริกาในปี 2000 ในเรื่อง “แนวโน้มโลกปี 2015” (Global Trends 2015 : A Dialogue About the Future) ซึ่งได้ศึกษาเอกสารสำคัญจากองค์กรที่เชี่ยวชาญด้านการคาดการณ์อนาคตในมิติต่างๆ เช่น มิติการทหาร มิติการเมือง มิติทางเศรษฐกิจ มิติเทคโนโลยี มิติสังคม ฯลฯ พร้อมกับการประชุมสัมมนาผู้เชี่ยวชาญด้านอนาคตศึกษาเกี่ยวกับมุมมองที่มีต่อโลกในทศวรรษหน้าโดยได้สรุปถึงแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นใน ค.ศ. 2015 ว่าจะมีแนวโน้มหลักๆ ได้แก่ 1) แนวโน้มเกี่ยวกับการขยายตัวของประชากรโลกที่จะขยายตัวสูงขึ้น 2) แนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมและพลังงาน โลก 3) แนวโน้มด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 4) แนวโน้มด้านเศรษฐกิจโลก 5) แนวโน้มด้านรัฐบาลในแต่ละประเทศและระหว่างประเทศที่จะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและท่าทีการดำเนินความสัมพันธ์ 6) แนวโน้มด้านความขัดแย้งในอนาคตทั้งจากปัจจัยภายใน การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างรัฐ และท่าทีทางการทหารของประเทศสหรัฐ 7) แนวโน้มด้านบทบาทของประเทศมหาอำนาจ

Dryden and Vos (1977) ให้ทัศนะถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง 15 ประการหลักที่ส่งผลต่อรูปแบบชีวิตของมนุษย์โลกในอนาคต ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้คนและสังคมต้องตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิวัติการเรียนรู้ นั่นคือ 1) การก้าวสู่ยุคสารสนเทศ 2) โลกที่ปราศจากพรมแดนทางเศรษฐกิจ 3) การก้าวสู่โลกเศรษฐกิจเดียว 4) การบริการสังคมแบบใหม่ 5) แนวคิดที่จากเน้นความใหญ่สู่ความเล็กจิ๋ว 6) ยุคแห่งการให้ความสำคัญกับเวลาว่าง 7) การเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน 8) การที่ผู้หญิงก้าวเป็นผู้นำ 9) ทศวรรษแห่งองค์ความรู้ด้านสมอง 10) วัฒนธรรมชาตินิยม 11) การเติบโตของชนชั้นล่าง 12) การตื่นตัวเรื่องวัยของประชากร 13) ยุคแห่งการเรียนรู้และทำด้วยตัวเอง 14) การร่วมมือกับผู้ประกอบการ 15) ความเป็นปัจเจกบุคคล

สอดคล้องกับ จุฬารัตน์ มาเสถียรวงศ์ จุมพล พูลภัทรชีวิน และ อมรวิษัยนาครทรรพ (2549) ที่ทำการวิจัยเรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่ง

อนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มทางเศรษฐกิจสังคม ที่มีผลกระทบต่อเด็กและเยาวชนในต่างประเทศและของประเทศไทย 2) ศึกษานโยบายและ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคตเพื่อเด็กและเยาวชนในต่างประเทศและของ ประเทศไทย 3) ให้ข้อเสนอเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ทางการศึกษาแบบมุ่งอนาคต เพื่อเด็กและเยาวชนไทย สรุปได้ว่า สังคมไทยใน 10 ปีข้างหน้าจะต้องเผชิญ กับแนวโน้มสำคัญและความไม่แน่นอนในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อสังคม เด็ก เยาวชน และการศึกษาไทย ซึ่งแนวโน้มเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีนโยบายและ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ข้อเสนอเชิงนโยบายและ ยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่วางนี้ จึงเสนอให้มีการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ สาธารณะในเรื่อง “เมืองแห่งการเรียนรู้” “นโยบายการศึกษาเพื่อชีวิตเท่าทัน” “นโยบาย การศึกษาเพื่อชีวิตที่พอเพียง” โดยมีแนวทางดำเนินนโยบายด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์เมืองแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ทักษะชีวิตศึกษา ยุทธศาสตร์การศึกษา ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์การจัดการแบบมุ่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวยังประกอบไปด้วยยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนในภาคปฏิบัติการอีก 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การจัดการ ความรู้ ยุทธศาสตร์พื้นที่ และยุทธศาสตร์ทางสังคมโดยมุ่งเน้นการดำเนินงานในครอบครัว ชุมชน พื้นที่สื่อและพื้นที่เสมือนต่างๆ เพื่อเป้าหมายที่การสร้างเด็กและเยาวชนให้เป็น อนาคตที่ดีของสังคมไทยต่อไป

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ได้ศึกษา เรื่อง ผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อ การจัดการศึกษาไทยในอีก 5 ปีข้างหน้า เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย และแผนของกระทรวงศึกษาธิการ โดยผลวิจัยได้พบแนวโน้มสำคัญของการศึกษาไทย ใน 5 ปีข้างหน้า ซึ่งเป็นผลมาจากการที่กระแสโลกาภิวัตน์ได้กระทบต่อสังคมและประชากร เศรษฐกิจและอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และการเมือง การปกครอง ซึ่งมีทั้งที่เป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก และด้านลบ นำมาเสนอ บางประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

แนวโน้มด้านบวก

1) หลักรัฐใหม่เกิดขึ้นจำนวนมาก จากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ในด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้คนในสังคมต้องการเพิ่มความรู้ความสามารถ

ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงหันมาสนใจศึกษาต่อในหลักสูตรที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ

2) หลักสูตรนานาชาติมีแนวโน้มมากขึ้น เนื่องจากสภาพยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงด้านการค้าและการลงทุน ทำให้ตลาดแรงงานในอนาคตต้องการคนที่มีความสามารถด้านภาษาต่างประเทศ ส่งผลให้ความต้องการการศึกษาที่เป็นภาษาสากลมีมากขึ้น

3) การจัดการศึกษามีความเป็นสากลมากขึ้น สภาพโลกาภิวัตน์ที่มีการเชื่อมโยงในทุกด้านร่วมกันทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ กฎกติกา การดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งการค้า การลงทุน การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม เชื่อมต่อถึงกัน และการลงทุนกับนานาชาติประเทศไทย ได้ ส่งผลให้เกิดความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพทัดเทียมในระดับสากล

4) ความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสทางการศึกษาลดลง เนื่องจากสภาพการเรียกร้องสิทธิมนุษยชนที่เป็นกระแสระดับโลกเกิดขึ้นควบคู่กับคลื่นประชาธิปไตยแผ่ขยายวงกว้างถึงไทย

5) โอกาสรับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น เมื่อเปิดเสรีทางการศึกษาจะก่อให้เกิดการแข่งขันในการจัดการศึกษาทั้งจากสถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศมากขึ้น

แนวโน้มด้านลบ

1) การเพิ่มช่องว่างด้านคุณภาพในการจัดการศึกษา สถาบันการศึกษาขนาดเล็ก หรือสถาบันการศึกษาที่ยังไม่มีความพร้อม/มีทรัพยากรตั้งต้นไม่มาก ย่อมไม่มีศักยภาพเพียงพอในการพัฒนาคุณภาพมากนัก

2) การผลิตบัณฑิตเกินความต้องการของตลาด เนื่องจากความต้องการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามีสูงขึ้น

3) การสอนทักษะการคิดและทักษะทางอารมณ์ยังไม่มีคุณภาพ เนื่องจากการเรียนการสอนยังมุ่งสอนให้ผู้เรียนคิดตามสิ่งที่ผู้สอนบอกรู้มากกว่าการคิดสิ่งใหม่ๆ

4) การสอนคุณธรรมจริยธรรมยังไม่มีคุณภาพ การไม่ได้มีผู้สอนที่รู้เชี่ยวชาญด้านการสอนคุณธรรมจริยธรรมโดยตรงหรือมีคุณภาพ ย่อมส่งผลต่อคุณภาพการสอนของวิชาคุณธรรมจริยธรรมได้

5) การสอนภาษาต่างประเทศยังไม่มีคุณภาพ ปัญหาที่พบคือ การสอนภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศของไทยยังไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร โดยเฉพาะภาษาอังกฤษแม้ปัจจุบันจะตื่นตัวมากขึ้น แต่ยังไม่ก้าวหน้าไปมากเท่าที่ควร เพราะทรัพยากรด้านบุคลากรสอนภาษาต่างประเทศนี้ขาดแคลนมาก

Ubben, Hughes and Norris (2007) นำเสนอองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective Schools) ประกอบด้วย 1) มีภารกิจที่ชัดเจน (Clear School Mission) 2) มีความคาดหวังสูงสำหรับความสำเร็จ (High Expectations for Success) 3) เป็นผู้นำการเรียนการสอน (Instructional Leadership) 4) หมั่นตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน (Frequent Monitoring of Student Progress) 5) เพิ่มโอกาสที่จะเรียนรู้และเวลาในการทำงาน (Opportunity to Learn and Time on Task) 6) สร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย (Safe and Orderly Environment) และ 7) มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน (Home/School Relations)

สุรศักดิ์ หลาบมาลา และรสสุคนธ์ มกรมณี (2551) ได้สังเคราะห์ข้อมูลทางการศึกษาที่ปรากฏในรายงานของ UNESCO Institute for Statistics (UIS) จำนวน 2 เล่ม เล่มแรก คือ Education Counts, Benchmarking Progress in 19 WEI Countries, World Education Indicators 2007 ซึ่งบรรจุข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างประเทศกลุ่ม WEI 19 ประเทศกับกลุ่ม OECD 30 ประเทศ ส่วนเล่มที่สอง คือ Global Education Digest 2007, Comparing Education Statistics Across the World ซึ่งบรรจุข้อมูลเปรียบเทียบของ 207 ประเทศที่จัดเป็น 8 กลุ่มภูมิภาค ทั้งนี้ ได้คัดเลือกประเทศสำหรับนำมาเปรียบเทียบกับประเทศไทย ประกอบด้วย ประเทศกลุ่ม WEI คือ จีน ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และประเทศกลุ่ม OECD คือ เกาหลี ญี่ปุ่น แคนาดา นิวซีแลนด์ ฝรั่งเศส ฟินแลนด์ เยอรมนี สวีเดน สหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย และมีการเพิ่มเติมบางประเทศ อาทิ เวียดนาม สิงคโปร์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นประโยชน์ สาระสำคัญที่สรุปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทย มีดังนี้

1) จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียนและจำนวนชั่วโมงสอนของครูไทยค่อนข้างมาก เมื่อเปรียบเทียบกับหลายประเทศ ควรพิจารณาส่งเสริมการเรียนด้วยตนเองของเด็กให้มากขึ้น ลดจำนวนชั่วโมงเรียนในห้องเรียนลง ลดชั่วโมงสอนของครูลง ลดเวลาทำงานนอกเหนือการสอนของครูลง เพื่อไปใช้ในการเตรียมการสอน แนะนำนักเรียน และพัฒนาตนเองของครู

2) อัตราส่วนนักเรียนต่อครูและขนาดของชั้นเรียน ถ้าลดลงได้จะดี เพราะทำให้ครูสามารถเอาใจใส่ต่อเด็กเป็นรายบุคคลได้มากขึ้น ตรวจสอบและสอนแนะนำนักเรียนได้มากขึ้น ความใกล้ชิดระหว่างครูกับนักเรียนจะมีมากขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ การกำหนดอัตราส่วนนักเรียนต่อครู ควรนำสภาพทางภูมิศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะแต่ละท้องถิ่นไม่เหมือนกัน

3) ปัญหาการซ้ำชั้นของประเทศไทยมีเพียงร้อยละ 0.7 ซึ่งน้อยมาก อย่างไรก็ตามควรมีการประเมินนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 3 ปีที่ 6 และมัธยมศึกษาปีที่ 3 บางวิชา เพื่อเป็นการตรวจหาข้อบกพร่อง แล้วทำการแก้ไขโดยให้เป็นนโยบายและจัดงบประมาณให้ศึกษานิเทศก์ประจำเขตควรเข้ามามีบทบาทในเรื่องนี้ ซึ่งปัญหานักเรียนจบประถมศึกษาปีที่ 6 แล้วยังอ่าน เขียนและคิดเลขไม่ได้ น่าจะดีขึ้น

4) ค่าใช้จ่ายรายหัวของนักเรียนไทย แยกตามระดับในรูปของ PPP\$ หรือร้อยละของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว ไม่มีข้อมูลของประเทศไทย ควรมีการเก็บข้อมูลเหล่านี้ เพื่อวิเคราะห์ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณการศึกษาของประเทศ ค่าใช้จ่ายร้อยละ 25 ของงบประมาณแผ่นดินไทยที่จัดให้การศึกษา เป็นตัวเลขที่สูงมาก ฉะนั้นผลการเรียนของเด็กก็น่าจะสูงตามด้วย

5) ควรส่งเสริมการเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย และอุดมศึกษา ในโปรแกรม B มากขึ้น โดยพัฒนาเศรษฐกิจรองรับจะเป็นพื้นฐานในการขยายงานด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมได้เป็นอย่างดี

6) ถ้าหากเป็นไปได้ ควรพิจารณาเงินช่วยเหลือเด็กนักเรียนในโรงเรียนเอกชนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนกระทั่งถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของผู้ปกครอง การลงทุนในการศึกษาเป็นการลงทุนในตัวมนุษย์และเป็นการลงทุนที่ดีที่สุด

7) ระยะเวลาการเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของครูมีส่วนสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่มากนัก แต่ความทุ่มเทของครูมีผลค่อนข้างมาก ดังนั้นควรพิจารณาทุนเรียนและงานรองรับแก่เด็กเรียนดีแต่ยากจนให้มาเรียนครู โดยเฉพาะในสาขาที่มีปัญหาการขาดแคลน เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ ตลอดจนทั้งการส่งไปศึกษาต่อยังต่างประเทศด้วย

8) การเชื่อมชมงานและให้คำแนะนำจากผู้ได้บังคับบัญชาและการฝึกอบรมระหว่างประจำการก็มีผลต่อความทุ่มเทของครูเช่นกัน ซึ่งรัฐควรกำหนดเป็นเชิงนโยบาย พร้อมจัดงบประมาณสนับสนุน

9) ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการศึกษาไทยโดยรวม โดยบุคคลที่สาม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีนวัตกรรมทางการศึกษามากยิ่งขึ้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้จัดทำรายงานสมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2552 โดยใช้ดัชนีตัวชี้วัดของสถาบัน International Institute for Management Development (IMD) มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) จัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพไม่น้อยกว่า 12 ปี และพัฒนาระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น หลากหลาย เข้าถึงง่าย 2) ยกกระดับคุณภาพการศึกษามุ่งเน้น “คุณภาพ” ให้มากขึ้นทั้งคุณภาพครู คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพระบบการศึกษารวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาอังกฤษ 3) จัดและส่งเสริมสนับสนุนการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อวิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต การศึกษาทางไกล สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และสื่ออื่นๆ รวมทั้งการผลิตและพัฒนาเนื้อหาสาระผ่านสื่อที่มีคุณภาพ 4) ให้ความรู้แก่ประชาชนผ่านกระบวนการศึกษา ผ่านหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในทุกระดับ/ประเภททั้งในและนอกสถานศึกษารวมทั้งการเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล 5) ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย และบุคลากรวิชาชีพทางการวิจัยที่มีคุณภาพสามารถทำการวิจัยและพัฒนา สร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัย 6) ส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาสากลเป็นภาษาที่สองตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการเรียนรู้ภาษาที่สาม เพื่อให้สามารถสื่อสารกันได้และเปิดโลกทัศน์การเรียนรู้อย่างกว้างขวางไร้พรมแดน ส่งเสริมสถาบันการศึกษาจัดหลักสูตรนานาชาติ หรือหลักสูตรสมทบ หลักสูตรร่วมกับสถาบันต่างประเทศเพื่อความเป็นสากลของการศึกษาและรองรับตลาดแรงงานนานาชาติ

7) ควรปรับปรุงระบบสารสนเทศทางการศึกษาให้มีมาตรฐานเดียวกัน ครอบคลุม ทันสมัย และมีความเป็นเอกภาพ อันจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหาร และติดตามประเมินผล

Milner (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Globalization and World-Class School เพื่อศึกษาแนวโน้มการเตรียมนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาว่าควรจะมีความรู้หรือทักษะด้านใดในการเข้าสู่ตลาดแรงงาน ในยุคโลกาภิวัตน์ ตามความคิดเห็นของนายจ้าง และลูกจ้าง พบว่า ทักษะที่จำเป็นอันดับหนึ่ง คือ ภาษาอังกฤษ รองลงมาคือทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เพื่อสนองต่อแนวโน้มการจัดการศึกษาในอนาคตดังกล่าว

สถาบันหลักสูตรการศึกษานานาชาติ (The International Baccalaureate Organization) (2553) จึงได้จัดทำหลักสูตร International Baccalaureate (IB) ขึ้นโดยที่มณฑลวิชาการนานาชาติในยุโรปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษานานาชาติที่มีคุณภาพสูงสำหรับครอบครัวที่ต้องย้ายถิ่นฐานไปในประเทศต่างๆ เป็นที่วางใจถึงความเป็นหนึ่งเดียวทางมาตรฐาน ทำงานร่วมกับโรงเรียน 3,073 แห่ง ในกว่า 139 ประเทศ โดยหลักสูตรเหล่านี้ช่วยพัฒนาสติปัญญา บุคลิกภาพ สภาพอารมณ์ และทักษะทางสังคม ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต การเรียนรู้ และการทำงานในโลกโลกาภิวัตน์ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกเหนือจากวิชาหลักที่เปิดสอน 6 วิชา (วิชาภาษาที่หนึ่ง ภาษาที่สองคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์เชิงปฏิบัติการ ศิลปะ และสังคมศึกษา) ยังกำหนดเงื่อนไขบังคับหลัก 3 ประการ ได้แก่ การเขียนเรียงความยาว (Assay) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) และ CAS (Creative-ความคิดสร้างสรรค์, Action-การลงมือปฏิบัติ, Service-การให้บริการ) ให้ทำงานวิจัยในคำถามที่สนใจนอกเหนือจากความรู้ในวิชาวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ศิลปะและประวัติศาสตร์ สอดคล้องกับ

Burris (2007) ที่ได้ศึกษา กลยุทธ์ของ South Side High School โดยการใช้หลักสูตร IB (International Baccalaureate Organization) เพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่า นักเรียนมัธยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและ สามารถเรียนในระดับมหาวิทยาลัย จบภายใน 4 ปี ตามกำหนดเพราะเป็นหลักสูตรในการเตรียมนักเรียนที่จะเข้ามหาวิทยาลัย มีความคาดหวังในตัวนักเรียนสูง เป็นหลักสูตรที่มีแนวโน้มให้ผลดีต่อผู้เรียนในโรงเรียนที่จัดชั้นเรียนแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

Asia Society (2008) กล่าวถึงนโยบายที่ควรมีของสหรัฐอเมริกา เพื่อความสำเร็จทางการศึกษาในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้ 1) เตรียมความพร้อมนักเรียน เพื่อให้เทียบเคียงนานาชาติได้ 2) ออกแบบใหม่ให้โรงเรียนเพื่อความเสมอภาค ความเป็นเลิศ และความสามารถระดับโลกให้นักเรียนทุกคน 3) สรรวจความรู้ของครูและผู้บริหาร ด้านความเป็นสากล 4) สร้างความเข้มแข็งทางภาษา ตั้งแต่ระดับประถมถึงระดับวิทยาลัย

5) มีโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553ก) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาพ การศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี มีข้อเสนอแนะดังนี้ 1) ด้านปรัชญาและแนวคิด ในการศึกษา ควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างยั่งยืน เหมาะสมกับบริบท และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล 2) ด้านจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ควรพัฒนา บุคคลให้มีความรู้ ทักษะ เจตคติ สติปัญญา ความฉลาดทางอารมณ์ คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถในการปรับตัวเพื่ออยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข 3) ด้านหลักสูตร ควรมีเนื้อหาสาระที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมองทั้งสองซีก ไม่ว่าจะเป็นด้านศิลปวัฒนธรรม สังคม ศิลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม รวมถึงด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สุขอนามัย หลักสูตรควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อม ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลได้อย่างดี 4) ด้านกระบวนการเรียนการสอน ควรเป็น กระบวนการที่ปลูกเร้าและเสริมสร้างสติปัญญาของผู้เรียนตามแต่ละช่วงวัย โดยเน้น การคิด วิเคราะห์อย่างมีเหตุผลด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ควบคู่กับความสุข ของผู้เรียนและผู้สอน 5) ด้านกระบวนการจัดการศึกษาควรมุ่งเน้นการพัฒนาสมองและ สติปัญญาเพื่อการเรียนรู้ โดยรัฐต้องลงทุนทั้งด้านการศึกษาโดยตรงและที่เกี่ยวข้องกับ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี รวมถึงโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพ

6) ด้านครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา จะต้องเป็นบุคคลที่มี คุณภาพ มีความเป็นมืออาชีพ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความรู้และ ทักษะการสอนในสาขาวิชา มีความสามารถทาง ภาษาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็น ช่องทางในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ควบคู่กับการได้รับการตอบแทนเป็นพิเศษที่แตกต่าง จากอาชีพอื่น

7) มาตรฐานและการประกันคุณภาพ ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้ แสดงบทบาทได้อย่างเต็มที่ปราศจากการแทรกแซงใดๆ เพื่อรักษาคุณภาพและมาตรฐาน ทางการศึกษา

**ทักษะที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
เพื่อการบ่มเพาะพลเมืองโลกในศตวรรษที่ 21
(Curriculum Development for Future Global Citizen)**

ทักษะพื้นฐาน Core Skills	ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตน Personal Learning & Development Skills
ทักษะพลเมือง/ ความรับผิดชอบต่อสังคม Citizenship Skills	ทักษะการทำงาน Employability Skills

ทักษะพื้นฐาน (Core Skills)

- การสื่อสาร
- การดำเนินงาน
- การใช้ ICT
- การแก้ปัญหา
- การทำงานกับผู้อื่น

**ทักษะพลเมือง/ความรับผิดชอบต่อสังคม
(Citizenship Skills)**

- มีส่วนร่วมกับกิจกรรมชุมชน/สังคม
- เคารพความหลากหลาย
- เห็นบทบาทมีส่วนร่วมในการสร้างให้เกิดความเท่าเทียม
ความยุติธรรมในสังคม
- ศึกษา/เห็นปัญหาสังคม และลงมือทำเพื่อนำไปสู่
การเปลี่ยนแปลง
- เข้าใจว่าสิทธิมาพร้อมความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามนั้น
- มีขันติต่อความหลากหลาย และไม่เลือกปฏิบัติ

ทักษะการเรียนรู้และพัฒนาตน

(Personal Learning & Development Skills)

- เห็นคุณค่า & เชื่อมั่นในตนเอง
- ตระหนักรู้ในตน และรู้จักตนเอง
- ทักษะเชิงบวกต่อการเรียนรู้
- จัดการ/ควบคุมตนเองได้
- คิด/วิเคราะห์อย่างมีเหตุผล

ทักษะการทำงาน (Employability Skills)

- วางแผนงาน/กิจกรรมได้
- มีทักษะการจัดการตนเองและผู้อื่น
- ตรงเวลา มีวินัย ทำงานด้วยตนเองได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานและทำงาน
ได้ตามเวลา
- สามารถทำงานร่วมกับคนอื่น
- ตั้งใจ เตรียมการณ์ล่วงหน้า และยืดหยุ่น
- มีจริยธรรมในการทำงาน

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553)

จากภาพประกอบ 2 เห็นได้ว่า ทักษะชีวิต (Life and Professional Skill) ในศตวรรษที่ 20 โลกได้เดินหน้าเข้าสู่ยุคโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้น ทักษะความเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงสำคัญมากกว่าทักษะชีวิต (Life Skill) หากทว่าในศตวรรษที่ 21 โลกได้เดินทางเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแปลกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration Skill) จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการผสมผสาน อัตลักษณ์ และความสร้างสรรค์ของตัวเองและผู้อื่นเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การร่วมมือแบบสายพานการผลิตที่ไร้รสชาติอีกต่อไป

วิจารณ์ พานิช (2555) ได้วิเคราะห์ถึงแนวทางการศึกษาไทยที่ควรจะไปข้างหน้าไว้ในงานสัมมนาเรื่อง “บูรพาภิวัตน์: ภาโลโลกจะกลับหัวอำนาจ” ที่โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2555 ได้มีการพูดถึงทิศทางการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1) เนื้อวิชา (Subject Matter) การศึกษาอาจมีการเปลี่ยนรูปโฉมไปมากมายจากในอดีต หากสิ่งที่ไม่เคยเปลี่ยนเลยก็คือ ความเข้มข้นของเนื้อหา เพราะถ้านักเรียนมีพื้นฐานความรู้ที่ดีจะไปศึกษาต่อในเรื่องใดก็ย่อมทำได้ง่าย แต่หากความรู้ไม่ดีแล้ว ถึงแม้จะมีเครื่องมือช่วยสอนที่ทันสมัยเพียงใด นักเรียนก็จะเต็มไปด้วยความเบื่อหน่าย ท้อแท้ ไม่อาจซึมซับความรู้ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย อย่างไรก็ตาม วิธีการสอนเนื้อหาจะต้องมีความแตกต่างจากในอดีต ซึ่งเน้นให้ครูเป็นผู้สอนเท่านั้น หากทว่าในศตวรรษที่ 21 จะต้องเน้นไปที่ผู้เรียน โดยเฉพาะการให้นักเรียนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ยิ่งถ้าเป็นผลงานที่ใช้ได้จริง ก็ยิ่งเป็นประโยชน์ต่อสังคมอีกด้วย

2) ทักษะชีวิต (Life and Professional Skill) ในศตวรรษที่ 20 โลกได้เดินหน้าเข้าสู่ยุคโรงงานอุตสาหกรรม ดังนั้นทักษะความเป็นผู้เชี่ยวชาญจึงสำคัญมากกว่าทักษะชีวิต (Life Skill) หากทว่าในศตวรรษที่ 21 โลกได้เดินทางเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ที่เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มและความแปลกใหม่ให้กับผลิตภัณฑ์ ดังนั้นการพัฒนาทักษะชีวิตเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น (Collaboration Skill) จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการผสมผสาน อัตลักษณ์ และความสร้างสรรค์ของตัวเองและผู้อื่นเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การร่วมมือแบบสายพานการผลิตที่ไร้รสชาติอีกต่อไป

3) ทักษะและความรักในการเรียนรู้ การศึกษาในอดีต เน้นที่การท่องจำเป็นหลักซึ่งก็ไม่ใช่ความผิด เพราะในสมัยก่อนเครื่องมือบันทึกยังไม่ดีเหมือนในปัจจุบัน ยังไม่นับว่าเศรษฐกิจในยุคอุตสาหกรรมต้องการเพียงทำตามคำสั่งเท่านั้น จึงไม่จำเป็นต้อง

เน้นไปที่การแสวงหาความรู้ซึ่งนอกเหนือไปจากที่บอกไว้ในศตวรรษที่ 21 การผลิตผลงาน ทั้งในแวดวงธุรกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ล้วนแต่ต้องการความคิดริเริ่ม (Initiatives) ดังนั้นการท่องจำและทำตามกันไปจึงไม่สอดคล้องอีกต่อไป ความรักที่จะ เรียนรู้และพัฒนาทักษะที่จะหาความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสอบถามผู้รู้ การค้นหาจาก Google หรือการระดมสมองจากกลุ่มคนที่หลากหลาย จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อจะได้เชื่อมโยง และต่อยอดความรู้ที่มาจากหลากหลายสาขาให้กลายเป็นผลงาน ใหม่ที่มีคุณค่าสูงยิ่งเป็นที่ ต้องการของทุกคน

4) ทักษะด้านสารสนเทศ (ICT Skill) โลกนี้สำคัญเข้าสู่ยุคสมัยของ ICT อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่เฉพาะแต่ Google หากยังมี Facebook และ Twitter ที่ได้สร้างความเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้คน ไปจนกระทั่งถึงการเมืองการปกครอง โดยมีตัวอย่าง ที่ชัดเจน คือ เหตุการณ์ในโลกตะวันออกกลางที่เกิดการพลิกพาดคว่ำแผ่นดินในรอบหลายปี ที่ผ่านมา เด็กรุ่นใหม่ล้วนแต่มีทักษะด้าน ICT ติดตัวกันมาทุกคน หากทว่า การนำมาใช้ให้ เกิดประโยชน์ในการศึกษาหาความรู้ กลับเป็นอีกเรื่องหนึ่ง ยังต้องมีการฝึกฝนพัฒนาอีก มากทีเดียวเพราะเครื่องมือยิ่งทันสมัยมีประสิทธิภาพ หากไม่รู้จักใช้อย่างถูกวิธีก็ย่อมเป็น อันตรายได้มหาศาลไม่สิ้นสุดจากแนวโน้มการจัดการศึกษาในอนาคตและผลกระทบจาก ยุคโลกาภิวัตน์ ดังกล่าว นำไปสู่การศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่จะสังเคราะห์ องค์ประกอบของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ดังนี้

Abbasi (2012) ศึกษาเรื่อง Building a World Class School: Teaching with your Strengths พบว่า สิ่งที่แสดงถึงความเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล คือ 1) มีผู้นำ ที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) 2) มีการคัดเลือกครู (Qualified Teachers) 3) มีความ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Institutional Integrity) 4) มีหลักสูตรที่ดี (Good Curriculum) และ 5) มี แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย (Resources)

Spring (2009) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดการศึกษาที่เป็นสากล ประกอบด้วย 1) การยอมรับจากรัฐถึงความคล้ายกันระหว่างการจัดการศึกษา รวมไปถึง หลักสูตร การจัดการองค์กรในโรงเรียนและการเรียนการสอน 2) เมื่อกล่าวถึงโลกาภิวัตน์ หมายถึงไปถึงการศึกษาในท้องถิ่น ผู้สร้างนโยบายผู้อำนวยการโรงเรียน คณาจารย์ และ ครู 3) หน่วยงานระหว่างรัฐบาลและเอกชน มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาชาติและท้องถิ่น 4) มีการสร้างเครือข่ายแนวคิดและการใช้ทั่วโลก 5) มีการร่วมมือระหว่างรัฐในการจัดการ

ทดสอบ, การจัดหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอน 6) ตลาดโลกรองรับการศึกษาระดับสูงและบริการการจัดการศึกษา 7) มีข้อมูลข่าวสารทั่วโลก บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ และการสื่อสาร 8) มีการใช้ภาษาเดียวกัน คือ ภาษาอังกฤษ และ 9) รูปแบบการศึกษาทั่วโลกจะยึดหลักศาสนาและแบบพื้นเมืองหรือท้องถิ่น

Ag Kustulasari (2009) ได้ทำวิจัยเรื่องโครงการโรงเรียนนานาชาติในประเทศอินโดนีเซีย การวิเคราะห์เชิงนโยบาย พบว่า คุณลักษณะโรงเรียนนานาชาติในประเทศอินโดนีเซีย ประกอบด้วย 1) การกำหนดแนวนโยบายในการพัฒนาไว้ใน วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน 2) เคารพในคุณค่าทางวัฒนธรรมที่หลากหลายและสิ่งแวดล้อมของประเทศอินโดนีเซีย 3) นักเรียนสื่อสารได้ 2 ภาษาทั้ง อินโดนีเซีย และภาษาอังกฤษ 4) มีแผนพัฒนาความเป็นมืออาชีพให้ทีมงาน 5) ใช้หลักสูตรนานาชาติ 6) มีทรัพยากรที่เหมาะสมเพียงพอในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

Schleicher & Stewart (2008) ได้กล่าวไว้ใน บทความทางวิชาการเรื่อง Learning from World-Class School ซึ่งสรุปการจัดอันดับทางการศึกษาขององค์การแห่งความร่วมมือทางเศรษฐกิจ

(Organization of Economic Cooperation and Development) ว่าลักษณะสำคัญของโรงเรียนมาตรฐานสากล มี 4 องค์ประกอบคือ 1) การกำหนดมาตรฐานสูงในระดับสากล (high universal standard) 2) การตรวจสอบได้และการเป็นอิสระ (accountability and autonomy) 3) การส่งเสริมความเป็นมืออาชีพของครู (strengthened teacher and professionalism) และ 4) การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (personalized learning) เน้นการจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

Wake County (2008) ได้มีการประชุมนักธุรกิจและนักการศึกษา 150 คน เพื่อหาแนวทางวางระบบโรงเรียนมาตรฐานสากล ได้คุณลักษณะที่ควรจะเป็นดังนี้ 1) สมรรถนะพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยีการดำเนินงานถึงวัฒนธรรมของตนเองและชาติอื่นๆ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการแก้ปัญหา 2) หลักสูตรที่เป็นมาตรฐาน เรียนรู้อย่างลึกซึ้งเฉพาะวิชา เพื่อเตรียมตัวเข้าทำงาน คำนึงถึงโลกาภิวัตน์ กำหนดให้มีอย่างน้อย 2 ภาษาในโครงสร้างหลักสูตร 3) การประเมินผล และทดสอบ มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องหลากหลายครอบคลุม โปร่งใสสร้างความเชื่อมั่น ในความสำเร็จแก่นักเรียน ควรมีแบบทดสอบของท้องถิ่น เพื่อเทียบเคียงกับแบบทดสอบ

ที่เป็นมาตรฐานสากล 4) เวลา ตารางเรียนควรกำหนดเวลาในเรื่องการสอนโดยตรง และครูมีเวลาสำหรับเตรียมการสอน

Mckinsey & Company (2007) ได้ศึกษางานวิจัยเพื่อออกแบบระบบการศึกษาที่เป็นมาตรฐานระดับโลกให้โอไฮโอ ได้สังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของระบบการศึกษาที่มีมาตรฐานสากลได้ดังนี้ 1) มีความท้าทายสูง (high challenge) ประกอบด้วยมาตรฐานวิชาการสำหรับแต่ละชั้นเรียน มาตรฐานหลักสูตรและการสอน มาตรฐานการประเมินผลการเรียน มาตรฐานของนักเรียนและครู 2) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (high support) ในด้านระบบการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งที่ได้คนเก่งเหมาะสมกับงาน การคัดเลือกโรงเรียนที่เหมาะสม การสนับสนุนทรัพยากรที่สำคัญจำเป็นให้นักเรียนและครู การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรมการสนับสนุนการประเมินผลความรู้ของครูและนักเรียน การประเมินผลกลุ่มที่ต้องพัฒนา 3) กำหนดแนวทางกระตุ้นการทำงาน โดยให้มีการสรุปผลการประเมินทั้งทางบวกและทางลบ นำผลการประเมินมาใช้กำหนดงบประมาณและสร้างจิตสำนึก

The Wilder Foundation (2006) ได้สรุปความคิดเห็นจากผู้บริหารโรงเรียนชั้นนำ 27 โรงเรียนในประเด็นการพัฒนาสู่โรงเรียนมาตรฐานสากล มีสิ่งสมควรเตรียมสำหรับนักเรียน 8 ประการ คือ 1) ความเข้มข้นทางวิชาการ 2) ลงทุนทางการศึกษาตั้งแต่นับแต่แรก 3) ให้เวลาสำหรับการเรียนมากที่สุดเท่าที่นักเรียนต้องการ 4) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5) การทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลและการวิจัย 6) งบประมาณเพียงพอ 7) การทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน 8) ความเป็นพลโลกเป็นวิชาหลัก โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางภาษา การคำนึงถึงความเป็นชุมชน

Chalker & Haynes (2004) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวิธีที่ดีที่สุดในระบบการศึกษาจาก 10 ประเทศ รวมถึง Americans Prime Economic Competition โดยรวบรวมสังเคราะห์ประเด็นต่างๆ เพื่อให้นิยาม คำว่า World Class Standard มีประเด็นที่สรุปได้ คือ ด้านงบประมาณ โครงสร้าง ระยะเวลา ขนาดห้องเรียน การพัฒนาครูเป็นมืออาชีพ หลักสูตรการสอน ระบบการประเมินผล นโยบาย และสิ่งแวดล้อม ชุมชน และให้ข้อเสนอแนะว่า การกำหนดมาตรฐานสากลจะเป็นสิ่งบอกให้รัฐบาลรู้ว่า นักเรียนควรรู้อะไร และทำอะไรได้ เนื้อหาสำคัญสำหรับการเป็นพลโลก ควรได้ถูกสอนในทุกโรงเรียน

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดเชิงทฤษฎี และทัศนะเกี่ยวกับแนวโน้มความเป็นสากลทางการศึกษาสรุปได้ว่า หน่วยงานทางการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนมาตรฐานการเรียน

การสอนให้สูงขึ้น หรือทัดเทียมกับนานาชาติของประเทศ เพื่อพัฒนาประชากรให้พร้อมที่จะเรียนหรือทำงานได้ทุกแห่งในโลกในมาตรฐานเดียวกัน และการทำงานเช่นนั้นได้ต้องมีการพัฒนาโรงเรียนให้เข้าสู่มาตรฐานสากล ซึ่งควรมีองค์ประกอบดังนี้ คือ มีการพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นมืออาชีพ หลักสูตรที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล การจัดการเรียนการสอน 2 ภาษา ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก การกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้สูงในระดับสากล การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน การสนับสนุนงบประมาณที่เพียงพอ การมีทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการประเมินผลที่เชื่อถือได้

ดังตาราง 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

องค์ประกอบของโรงเรียนมาตรฐานสากล	1. รัตนาพรสุจิตา (2552)	2. Burris (2007)	3. Chalker and Haynes	4. Schleichler and	5. Wake County (2008)	6. Asia Society (2008)	7. Milner (2007)	8. McKinsey & Company	9. Ag Kustubasari (2009)	10. Wilder Foundation	11. สถาบันศึกษา (2552)	12. สถาบันศึกษา (2553)	รวม
1. การพัฒนาครูและผู้บริหารเป็นมืออาชีพ			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
2. หลักสูตรที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	8
3. การจัดการเรียนการสอน 2 ภาษา	✓			✓	✓			✓		✓	✓		6
4. การกำหนดมาตรฐานสูงในระดับสากล				✓	✓	✓	✓		✓				5
5. ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก	✓		✓			✓						✓	4
6. งบประมาณที่เพียงพอ			✓						✓	✓		✓	4
7. การใช้สื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ	✓			✓	✓			✓			✓		4
8. ระบบการประเมินผล			✓	✓	✓				✓				4
9. ระยะเวลาที่เพียงพอในการเรียน			✓	✓	✓								3
10. การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและชุมชน	✓		✓							✓			3
11. การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ					✓		✓				✓		3
12. การคำนึงถึงวัฒนธรรมของตนเองและชาติอื่นๆ				✓						✓		✓	3
13. การกำหนดเป็นนโยบาย			✓							✓			2
14. การทำงานที่มุ่งเน้นผลงาน											✓		1
15. การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล												✓	1
18. การตรวจสอบได้และการเป็นอิสระ				✓									1
19. โครงสร้างการบริหาร			✓										1
20. ขนาดห้องเรียน			✓										1
รวม	4	1	10	8	8	4	3	3	4	7	6	5	63

ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ (ปรเมษฐ์ โมลี, 2552) จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สามารถสรุปได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้เรียน

1.1) ผู้บริหารโรงเรียน

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำในการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานได้เต็มตามศักยภาพ
- (3) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- (4) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงครู มีความสามารถในการพัฒนางาน วางแผน และสามารถทำให้เกิดปฏิบัติในโรงเรียน

1.2) ครู

- (1) ครูต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้
- (2) ครูต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน
- (3) ครูต้องเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นทีมและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

1.3) ผู้เรียน

- (1) นักเรียนมีคุณลักษณะมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน
- (2) นักเรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ
- (3) นักเรียนมีทักษะในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง
- (4) นักเรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- (5) นักเรียนมีความสามารถขยายการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ

2) ปัจจัยด้านองค์กร

- 2.1) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นบรรยากาศเปิดเผย มีความคล่องตัว ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันตลอดจนตอบสนองต่อการสร้างนวัตกรรมในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง

2.2) งาน งานของโรงเรียนอัจฉริยะ ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบริหารการเงินและงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยงานต้องมีลักษณะการดำเนินงานที่มีการประสานและจัดงานตามกลุ่มภารกิจ เน้นการออกแบบให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานมากกว่าการแข่งขัน และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง

2.3) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลกลุ่ม และองค์การ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ต้องมีการจูงใจในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นต้น

2.4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โรงเรียนอัจฉริยะต้องกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคนและองค์การให้มีความสามารถโดดเด่น โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษาระดับสูง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ (Operational vision statement) มีเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดกว้าง และหลากหลาย ยอมรับแนวคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมีการกำหนดพันธกิจและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3) ปัจจัยด้านความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

3.1) หลักสูตร หลักสูตรของโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีเนื้อหาสาระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และประเทศ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ฐานความรู้อย่างหลากหลาย และมีกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

3.2) นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอัจฉริยะนั้น ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน การปฏิบัติงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และมีการพัฒนา

Software เพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ และการบริหารงาน

4) ปัจจัยด้านระบบการบริหารและการจัดการโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีระบบ การบริหารและการจัดการที่เน้นคุณภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก โดยใช้การบริหาร แบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง นวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มให้กับโรงเรียนอย่างต่อเนื่องจากการวิเคราะห์องค์ประกอบของ การประเมินปัจจัยป้อนเข้า พบว่า องค์ประกอบการประเมินด้านปัจจัยป้อนเข้าของ การประเมินโครงการ ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และ คณะกรรมการสถานศึกษา) งบประมาณวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก คักยภาพในการบริหารจัดการ การวางแผนงานโครงการและกลยุทธ์การดำเนินงาน ผลการวิเคราะห์ดังกล่าว เมื่อจัดกลุ่ม ขององค์ประกอบด้านปัจจัยป้อนเข้า สอดคล้องกับปัจจัยด้านบริหาร 4 ด้าน คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการประเมินปัจจัยนำเข้าของการดำเนินงาน ตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลโดยมุ่งเน้นการประเมินศักยภาพของปัจจัยป้อนเข้า คือ 1) ศักยภาพผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานสากล 2) ศักยภาพของครูโรงเรียน มาตรฐานสากล 3) ศักยภาพของปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล เพื่อให้การ ประเมินผลในส่วนนี้มีความชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.2.1 ศักยภาพผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารว่าหมายถึงบุคคล ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเนตรพัฒนา ยาวีราช (2547) ที่ได้ให้ความหมายว่าผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การต่างๆ เพื่อควบคุม ดูแล รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น สรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์การ มีหน้าที่ในการ ควบคุม ดูแลรับผิดชอบตามภารกิจขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และองค์กร จะประสบความสำเร็จได้ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ.1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับ

กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง สมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้ออกมาดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ทอดทิ้งอุปสรรค และ มุ่งงาน 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด สอดคล้องกับ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ที่กล่าวถึงผลงานวิจัยบางชิ้นสรุปและจำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพว่า สามารถจำแนกได้ 10 ประการ ดังนี้

1) มีความพร้อมด้านข้อมูลสารสนเทศ (Command of basic facts) 2) มีความรู้ทางวิชาชีพ (Relevant professional knowledge) 3) มีความรู้เท่าทันในสถานการณ์ (Continuing sensitivity of events) 4) มีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill and abilities) 5) มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ (Analytical problem solving decision making skills) 6) การควบคุมอารมณ์ (Emotional resilience) 7) มีพฤติกรรมการกล้าเสี่ยง (Proactivity-inclination to respond purpose fully to events) 8) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) 9) มีความรู้ลึกไวต่อบุคคลอื่น (Mental agility) 10) มีการใฝ่รู้และฝึกฝน การเรียนรู้ (Balanced learning habits and skill)

สุพล วังสินธ์ (2545) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา ไว้ว่า 1) มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) มีบุคลิกภาพประชาธิปไตย ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน 3) มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น 4) ใจกว้าง เปิดโอกาสให้ครู มีเสรีภาพในการคิด 5) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ให้เกิดตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา 6) มีศักยภาพในการจัดการระบบบริหารโรงเรียน โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในโรงเรียน 7) สร้างขวัญกำลังใจให้ครู มีสำนึกที่จะเป็นครูดี ครูเก่ง ครูที่ปรึกษา (Mentor)

ถวิล อรัญเวศ (2545) ที่กล่าวถึง นักบริหารมืออาชีพว่า ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจ 2) ไวต่อข้อมูล 3) มีวิสัยทัศน์ 4) ซื่อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงาน 5) ประสานสัมพันธ์ 6) คิดสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ 7) จูงใจเพื่อนร่วมงาน 8) ทนทานต่อปัญหาอุปสรรค 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ 10) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ธีระ รุญเจริญ (2550) กล่าวถึง เกณฑ์มาตรฐานการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารต้นแบบ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งหมายถึงผู้บริหารที่มีคุณลักษณะทางวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

1) ลักษณะทางวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีลักษณะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งโดยเฉพาะ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง สามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถ มีทักษะการบริหารที่ดีเยี่ยม มีการประเมินการทำงานอย่างครบวงจร มีประสบการณ์ด้านการบริหารเป็นอย่างดี และมีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียนด้วยความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของตน สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และบริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ทุกฝ่ายสำคัญร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นอย่างดี ให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมให้ พ่อ แม่ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

2) คุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีความอดทนอดกลั้น มีความเสียสละ มีความสม่ำเสมอมั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความกล้าในการพูดและการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีสุขภาพดีเป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคมรู้จักพัฒนาตนเองและสังคม มีความเป็นประชาธิปไตยมีความรักชาติในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2552) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์

(Having vision) 2) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the schools are for learning) 3) ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources) 4) ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a skill communicators and listener) 5) ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively) และ 6) ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่เป็นเลิศ ต้องมีความฉลาด รอบรู้ คือ สามารถรับรู้ เข้าใจ และตีประเด็นสถานการณ์ต่างๆ ได้เร็ว ตลอดจนสามารถมองภาพรวม คือ มหาภาค (Macro) และภาพย่อย คือ จุลภาค (Micro) ได้เป็นบุคคลที่มีเป้าหมาย และให้คุณค่าต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง และมีพลังที่จะมุ่งมั่นบริหารงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร สนใจความเป็นไปต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์และสามารถนำมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้ มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม มีความสามารถในการจดจำ ทำเรื่องราวเหตุการณ์ บุคคล มีความโอปอ้ออมอารี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ไว้วางใจได้ เพื่อจะได้สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น มีทักษะในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างแก่ลูกน้องในลักษณะการทำให้ดู เป็นครูให้เห็นเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

พรศรี ฉิมแก้ว (2553) ศึกษาเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นมืออาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก 24 ด้านย่อย ดังนี้ 1) คุณลักษณะ 10 ด้าน ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของวิชาชีพ บุคลิกภาพดี มนุษย์สัมพันธ์ ศักยภาพในการทำงาน ความคิดทันสมัยความรับผิดชอบ สติปัญญาดี ความโปร่งใสยุติธรรม และจิตวิญญาณของผู้บริหาร 2) สมรรถนะ 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี และการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 3) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6 ด้าน ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการเพิ่มอำนาจ การพัฒนาวิชาชีพ การสร้างเครือข่ายทางวิชาการ และการสร้างคร่อมืออาชีพ 4) ผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่ การจัดระบบการศึกษา การจัดสถานศึกษา การปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้เรียนดี และการปฏิบัติงานของชุมชน ในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่การเป็นมาตรฐานสากล 2) บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 3) เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีผลงานปรากฏเป็นที่ยอมรับ 4) สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ 5) สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร 6) มีประสบการณ์อบรม ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษานานาชาติ

สรุปได้ว่า ศักยภาพหรือคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นต้องมีในผู้บริหารโรงเรียนเพราะจะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงาน บริหารคน ให้เกิดความสำเร็จได้ ซึ่งนอกจากมีคุณลักษณะด้านร่างกาย คุณลักษณะด้านอารมณ์และคุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะด้านสติปัญญา คุณลักษณะด้านคุณธรรม แล้วควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำทางวิชาการ สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและบริหารจัดการ ใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร บริหารองค์การด้วยระบบคุณภาพ และมีประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาชาติ

4.2.2 ศักยภาพของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มาตรา 49 ได้กำหนดให้ครูต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานไว้ในมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ประกอบด้วยสมรรถนะ 9 ด้าน คือ ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและประเมินผลทางการศึกษา การบริหารจัดการห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู โดยครูจะต้องมีสมรรถนะครบทุกด้านจึงจะสามารถขอใบประกอบวิชาชีพครูหรือรับการประเมินเพื่อเพิ่มวิทยฐานะได้ (สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550)

สรุปที่ดี หลาบมาลา (2543) สรุปคุณสมบัติ 6 ประการตามมาตรฐานครูแห่งชาติของสหราชอาณาจักร (Advanced Skills Teacher) ได้ดังนี้ 1) ครูมีผลงานเป็นเลิศ โดยมีผลการสอนที่ปรากฏที่ตัวนักเรียนโดยนักเรียน แสดงผลการเรียนและพฤติกรรมอย่างสูง อย่างสม่ำเสมอ มีหลักฐานแสดงผลร่วมกับผู้ปกครองและผู้ปกครองมีความพอใจ 2) ครูมีความเป็นเลิศในวิชาที่สอนหรือความรู้ในสาขาวิชาพิเศษ โดยมีความรู้ในวิชาที่ตนสอนอย่างเชี่ยวชาญ ลึกซึ้ง กว้างขวาง ทันตามความก้าวหน้าของวิชาการ ครูมีความเข้าใจการใช้ข้อมูลระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสารในการสอนวิชาของตนอย่าง

เชี่ยวชาญ 3) ครูมีความสามารถในการวางแผนอย่างดี โดยเตรียมบทเรียน และลำดับ การสอนอย่างมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มุ่งให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างประสบผลสำเร็จ มีความคาดหวังสูงให้กับนักเรียน และครูสามารถวางแผนการสอนโดยใช้ประโยชน์จากผล การเรียนของนักเรียนทั้งในอดีตและปัจจุบัน 4) ครูมีความสามารถเป็นเลิศในการสอน การจัดการนักเรียนและการรักษาวินัยในห้องเรียนอย่าง สร้างสรรค์ ทำทนายและมีความสุข โดยครูมีความสามารถใช้วิธีสอนที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถทำทนายให้กลุ่มนักเรียนเกิด การเรียนรู้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น สามารถใช้คำถามและอธิบาย ยกตัวอย่าง สาธิต อย่างชำนาญการเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าสูงสุด มีความสามารถในการ ช่วยเหลือนักเรียนที่มีความยุ่งยากในการเรียนและความประพฤติ ครูสามารถรักษาความ เคารพนับถือและรักษาวินัยในห้องเรียนได้อย่างยุติธรรม 5) ครูมีความเป็นเลิศในการ ประเมิน โดยใช้วิธีการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอนและปรับปรุงการสอนจากผล การประเมินให้สัมพันธ์กับความก้าวหน้าของนักเรียนและเป้าหมาย 6) ครูมีความเป็นเลิศ ในการให้คำแนะนำและสนับสนุนเพื่อนครู โดยสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับไปให้การ สนับสนุน คำแนะนำที่ดีแก่เพื่อนครู สามารถทำตัวเป็นแบบอย่างในการสอน สาธิต ฝึกอบรม ให้ความร่วมมือ ทั้งในโรงเรียนของตนและสถานการณ์อื่นอย่างมีคุณค่า รู้วิธีการ วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของเวลาและกิจกรรมต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้รับการ ยอมรับจากผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ควรมีวิสัยทัศน์ ความเป็นครูมีคุณธรรมจริยธรรม มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมี ประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญความสามารถในการแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีสมรรถนะในด้าน ภาษาและเทคโนโลยี สำหรับครู การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ จิตวิทยาสำหรับครู การวัดและ ประเมินผลทางการศึกษา การบริหารจัดการห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา และความเป็นครู

โชนทัย อุดมบุญญานุกภาพ (2543) เสนอคุณลักษณะครูรุ่นใหม่ที่สำคัญและเป็น จุดเด่นในศตวรรษที่ 21 ควรมีคุณลักษณะดังนี้ 1) มีความสนใจแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นที่อยากเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) มีความรอบรู้ด้านปรัชญา การศึกษา นโยบายทางการศึกษา กฎหมายการศึกษามาตรฐานวิชาชีพครู มาตรฐาน การศึกษา จิตวิทยาการศึกษาและหลักสูตรการสอนทั่วไป 3) มีความรอบรู้ความสามารถ

ที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถเชื่อมโยงสภาพท้องถิ่น เข้ากับมาตรฐานสากลในลักษณะสหวิทยาการ 4) มีความรู้ความสามารถในวิธีการ แสวงหาความรู้ 5) รู้จักและเข้าใจพัฒนาการของผู้เรียน 6) มีความรู้และทักษะในวิชาชีพ ที่สอนอย่างลุ่มลึก ชัดเจน สามารถสอนแล้วผู้เรียนเข้าใจมีความสามารถเรียนรู้ได้และสนุก กับการเรียนรู้ สอนและจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถ เต็มเวลา และเต็ม หลักระบวน 7) มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ที่กระตุ้น ความสนใจใฝ่รู้และมีความสุข สนุกในการเรียนการสอนมีความสามารถในการสังเกตและ รู้จักแก้ไขพฤติกรรมเสริมแรงและการลงโทษที่เหมาะสม 8) มีทักษะในการสอนอย่าง เชี่ยวชาญและสร้างสรรค์การเรียนรู้จนสามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มศักยภาพตามความ แตกต่างระหว่างบุคคล โดยปลูกเร้าให้ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ เน้นการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) มีความรู้และความเข้าใจ ในเป้าหมายและวิธีการของหลักสูตรและการสอน 10) มีความสามารถในการออกแบบ วางแผนการสอนการบริหารจัดการชั้นเรียน วิจัยและพัฒนาการสอน มีความเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถวัดผลประเมินผล พัฒนาการของการเรียนรู้ได้หลายวิธีได้อย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ 11) มีความรัก ศรัทธา ที่จะเป็นครู มีความเมตตากรุณาและเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ 12) มีจริยธรรม มีกิริยา มารยาทสุภาพเรียบร้อย วางตนอยู่ในศีลธรรมอันดีเปี่ยมด้วยคุณธรรมฝึกหัดปฏิบัติตนยึด มั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพครูโดยชี้แนะทางถูกต้องแก้ไขสิ่งผิดและยึดมั่นตามหลัก ศาสนา 13) มีบุคลิกภาพดีเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเด็กและสาธารณชน ในด้านคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการดำรงชีวิต 14) มีความรับผิดชอบในหน้าที่มุ่งมั่นในการทำงาน ทำงานเป็นระบบและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 15) มีความสามารถในการปลูกฝังวินัย คุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่ดี และถูกต้องต่อผู้เรียน 16) ความสามารถในการจัด ระเบียบเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และจัดกิจกรรมกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ให้สอดคล้องกับพัฒนาการผู้เรียนและมีความสามารถพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นได้ตรงความ ต้องการของท้องถิ่น

สมบัติ นพรัถ (2550) กล่าวว่า ครูยุคใหม่ต้องเป็นนักวิเคราะห์ นักสังเคราะห์ และนักวิจัย เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน เป็นครูโดยจิตวิญญาณ มีจิตวิทยาและศิลปะในการสอนและการถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ยุคใหม่ มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการเรียน การสอน มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีของศิษย์และสังคม

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2547) ได้รวบรวมแนวคิด การทำวิจัย การประกาศ หลักการของประเทศต่างๆ การประชุมสัมมนา รวมทั้งการสำรวจแล้วจัดทำคุณลักษณะ ครูยุคใหม่ที่คาดหวังครูเลือดใหม่-ครูพันธุ์ใหม่ น่าจะมีภาพลักษณ์ คุณลักษณะ ที่สะท้อนมาจากหลักการ (Principle) 10 ประการ ซึ่งน่าจะใช้เป็นมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูใหม่-ครูเก่าที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาได้ คือ

หลักการที่ 1: ครูพันธุ์ใหม่มีความเข้าใจในเรื่องของแนวคิดหลักแห่งวิชาชีพ ครูมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของเครื่องมือที่จะใช้สำหรับการแสวงหาความรู้ การสอบถาม มีความเข้าใจในโครงสร้างของสาขาวิชาที่ตนเป็นผู้สอน และสามารถ สร้างสรรค์ประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่จะช่วยส่งเสริมให้เนื้อหาวิชาเหล่านั้นเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อผู้เรียน

หลักการที่ 2: ครูพันธุ์ใหม่มีความเข้าใจในเรื่องของการเรียนรู้และพัฒนา ของเด็กรู้จักสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นเพื่อช่วยเสริมสร้างพัฒนาการทาง สติปัญญา สังคมและพัฒนาการส่วนบุคคล

หลักการที่ 3: ครูพันธุ์ใหม่มีความเข้าใจถึงความแตกต่างในการเรียนรู้ ของเด็กและสามารถสร้างสรรค์โอกาสในการจัดการเรียนการสอนที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับ ผู้เรียนที่หลากหลายได้

หลักการที่ 4: ครูพันธุ์ใหม่มีความเข้าใจและรู้จักใช้ยุทธวิธีที่หลากหลาย ในการสอนเพื่อกระตุ้นให้เด็กได้รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล สามารถแก้ไขปัญหาและมีทักษะ ในเชิงปฏิบัติ

หลักการที่ 5: ครูพันธุ์ใหม่ใช้ความเข้าใจในตัวเด็กแต่ละบุคคล รวมทั้งการใช้ ทั้งแรงจูงใจและพฤติกรรมของกลุ่มมาสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้เกิด ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในเชิงสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และ การสร้างแรงจูงใจในตัวของผู้เรียน

หลักการที่ 6: ครูพันธุ์ใหม่รู้จักเลือกใช้ถ้อยคำที่ก่อให้เกิดผล สามารถใช้ อากัปกริยาท่าที รวมทั้งเทคนิควิธีการสื่อความหมายที่ช่วยกระตุ้นให้เด็กรู้จักถาม รู้จักแสวงหาความรู้ ตลอดจนรู้จักสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและปฏิสัมพันธ์ ในห้องเรียนอย่างสร้างสรรค์

หลักการที่ 7: ครูพันธุ์ใหม่ รู้จักวางแผนการสอนให้สอดคล้องกับ
เนื้อหาวิชาความต้องการของชุมชนและเป้าหมายของหลักสูตร

หลักการที่ 8: ครูพันธุ์ใหม่มีความเข้าใจและใช้ยุทธวิธีการประเมินผล
ในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อประเมินสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นว่า
ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาทั้งทางสติปัญญา สังคมและร่างกายอย่างต่อเนื่อง

หลักการที่ 9: ครูพันธุ์ใหม่จะต้องเป็นนักปฏิบัติการที่มีความถี่ถ้วน
รู้จักที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและบุคคลอื่นอย่างต่อเนื่อง (นักเรียน พ่อแม่
ผู้ปกครอง และผู้ประกอบการอื่นๆ ในชุมชนการเรียนรู้) พร้อมทั้งหาโอกาสที่จะสร้าง
ความก้าวหน้าทางวิชาชีพของตนให้เกิดขึ้น

หลักการที่ 10: ครูพันธุ์ใหม่จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
ในโรงเรียน พ่อ แม่ ผู้ปกครอง และหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนขนาดใหญ่ (ชุมชนที่มีเครือข่าย
มาก) เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของเด็ก ครูยุคใหม่ จึงควรจะมี
คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ต่อไปนี้ 1) จัดการเรียนรู้ตรงตามมาตรฐาน ตัวชี้วัดที่มี
คุณลักษณะที่พึงประสงค์สอดคล้องอยู่ด้วย 2) มีการตรวจสอบ และซ่อมเสริมคาใหม่
ในบทเรียนที่ไม่มั่นใจว่านักเรียนจะเข้าใจอย่างถูกต้อง ทัวถึง 3) มีคำถามจากนักเรียน
จากครู และมีคำชมของครูเป็นระยะๆ 4) จัดการเรียนรู้ได้อย่างน่าตื่นเต้น เร้าใจ 5) มีการ
ผสมผสานวิธีการจัดการเรียนรู้ หลายวิธี เชื่อมโยงไปยังหลายกลุ่มสาระ 6) มีการใช้สื่อ
ที่เป็นภาพ เสียง และให้นักเรียนมีการลงมือปฏิบัติ 7) ปรับเปลี่ยน(Transform) วิธีการเข้า
และการตอบสนองของนักเรียนเป็นระยะๆ 8) ทำทลายความสามารถนักเรียนเก่ง
9) นักเรียนได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ ตามระดับความสามารถ เก่งมากๆ
เก่ง ปานกลาง อ่อน อ่อนปวกเปียก ในทุกกลุ่มสาระ 10) ครูใช้เวลาในการบอกความรู้้น้อย
นักเรียนใช้เวลาทำกิจกรรม มากกว่า 11) มีการตรวจสอบว่านักเรียนจับความคิดรวบยอด
(concept) ของการสอนแต่ละครั้ง หรือ แต่ละเรื่องได้หรือไม่ 12) วัดผลประเมินผลจากการ
สังเกต สอบถาม สัมภาษณ์ ทดสอบ อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เน้นขณะที่ทำ
การจัดการเรียนรู้ เพื่อจะได้ซ่อมได้เสริมขณะที่สำคัญสอน 13) มีข้อเสนอแนะการปรับใช้
กับนักเรียนเก่ง อ่อนไว้ในแผนการจัดการเรียนรู้ 14) ใช้ ICT เพื่อการจัดการเรียนรู้
15) ครูยุคใหม่ (ใน 10 ปีข้างหน้า) ต้องไม่รับจ้างหรือสอนพิเศษเพื่อเรียกเก็บเงินจากเด็ก
สรุปได้ว่า ครูรุ่นใหม่ ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มีความรอบรู้ มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถในวิธีการแสวงหาความรู้ มีความรู้และทักษะในวิชาชีพที่สอนอย่างลุ่มลึก ชัดเจน มีทักษะในการสอนอย่างเชี่ยวชาญ และสร้างสรรค์การเรียนรู้ สามารถพัฒนาผู้เรียนได้เต็มศักยภาพตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สนองผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการออกแบบ วางแผนการสอนการบริหารจัดการชั้นเรียน วิจัย และพัฒนาการสอน มีจิตวิทยาและศิลปะในการสอนและการถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการเรียนรู้ยุคใหม่ มีความรัก ศรัทธาที่จะเป็นครู มีความเมตตากรุณา และเป็นกัลยาณมิตรของศิษย์ ปฏิบัติตนยึดมั่นในจรรยาบรรณ วิชาชีพครู มีบุคลิกภาพดีเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับเด็ก และสาธารณชน เป็นครูโดยจิตวิญญาณ มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการเรียนการสอน

ถนอมพร เลหาจรัสแสง (2555) เสนอรูปแบบ C-Teachers ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวคิด C-Learning ของ Sellinger จาก CISCO (2006) และได้นำมาประยุกต์แนวคิดเพื่อนำเสนอสำหรับผู้สอนให้มีทักษะต่างๆ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการเรียนการสอนในอนาคต ประกอบไปด้วยทักษะที่จำเป็น 8 ประการดังนี้ 1) C-Content ได้แก่ การที่ผู้สอนจำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเนื้อหาที่ตนรับผิดชอบในการสอน 2) C-Computer (ICT) Integration ได้แก่ การที่ผู้สอนควรที่จะมีการฝึกฝนทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ (ไอซีที) ในการบูรณาการกับการเรียนการสอนในชั้นเรียน 3) Constructionist ได้แก่ การที่ผู้สอนเป็นผู้สร้างสรรค์หรือมีความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดในเรื่อง constructionism ซึ่งมุ่งเน้นแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น เป็นเรื่องภายในของตัวบุคคล 4) Connectivity ได้แก่ การที่ครูผู้สอนมีทักษะในการจัดกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน เพื่อนครู ทั้งในสถานศึกษาเดียวกัน และต่างสถานศึกษาหรือเชื่อมโยงกับโรงเรียน (สถานศึกษา) บ้านและ/หรือชุมชนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ของผู้เรียน 5) Collaboration ได้แก่ การที่ครูผู้สอนมีความสามารถในการเรียนรู้แบบร่วมมือกันกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 6) Communication ได้แก่ การที่ครูผู้สอนมีทักษะในการสื่อสารกับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ 7) Creativity ได้แก่ การที่ครูผู้สอนจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ 8) Caring ได้แก่ การที่ครูผู้สอนจะต้องมีความเมตตา ความรัก ความปรารถนา และความห่วงใยอย่างจริงใจแก่ผู้เรียน

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553ก) ได้กำหนดคุณภาพครูผู้สอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล ไว้ดังนี้ 1) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถและ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางด้านวิชาการผ่านการประเมินในระดับชาติ 2) ครูผู้สอนมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ผ่านการประเมินในระดับชาติ 3) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร 4) ครูใช้หนังสือ ตำราเรียนและสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน 5) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (online) และออฟไลน์ (offline) 6) ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ 7) ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

สุขเมธ แยม่นุ่น (2554) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา กล่าวในการเปิดประชุมเชิงปฏิบัติการคนบดีทั่วประเทศ เรื่อง ‘ข้อมูลศักยภาพการผลิตครูด้วยหลักสูตรปริญญาโท’ ว่า ปัจจุบันได้มีการนำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีกระบวนการที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้เพื่อชีวิต การเรียนเพื่อรู้ การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน เพื่อให้ได้คนยุคใหม่ที่มีคุณลักษณะใฝ่รู้คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนใฝ่ดี มีจิตสาธารณะ มีระเบียบวินัย มีจริยธรรมคุณธรรม และใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตมาเป็นแนวทางการผลิตครูยุคใหม่ โดยมีผลลัพธ์การเรียนรู้ของครูยุคใหม่ 6 ด้าน คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเน้นทั้งวิชาการและวิชาชีพ เข้าใจผู้อื่น เข้าใจโลก มีจิตสาธารณะเสียสละ และเป็นแบบอย่างที่ดี ด้านทักษะทางปัญญา ให้สามารถคิดวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง และประเมินข้อมูลสารสนเทศและแนวคิดจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย มีความคิดริเริ่ม ด้านความรู้ มีความรอบรู้ในด้านความรู้ทั่วไป การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 วิชาชีพครู และวิชาที่จะสอนอย่างกว้างขวางลึกซึ้ง และเป็นระบบ ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ ให้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทางสังคม ช่วยเหลือและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มและระหว่างกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำและผู้ตามที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้วิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารทั้งที่เป็นตัวเลขเชิงสถิติ ภาษาพูดและภาษาเขียน สามารถในการใช้ดุลยพินิจที่ดีในการประมวลผล แปลความหมายและ ด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญด้วยรูปแบบหลากหลาย มีความสามารถใชภาษาต่างประเทศในการสอน สามารถจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550) ให้ทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้คนในประเทศต่างๆ ต้องติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ความเข้าใจในภาษาต่างประเทศจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่คนยุคนี้ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยสถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของต้องเร่งสนับสนุนและพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะภาษาต่างประเทศ ที่มีใช้เพียงแต่ภาษาอังกฤษเท่านั้น แต่ยังรวมถึงภาษาต่างประเทศอื่นที่จำเป็นด้วย เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลี เพื่อให้คนไทยสามารถใช้ทักษะภาษาต่างประเทศในการติดต่อการค้า การลงทุน การต่อยอดและพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงการนำเสนอแนวคิดใหม่ที่คนไทยคิดค้นขึ้น อันเป็นการสร้างชื่อเสียงของคนไทย ให้เป็นที่รู้จักในระดับนานาชาติมากขึ้น

สรุปได้ว่า ด้วยเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาของโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้คุณลักษณะที่เหมาะสมของครูสำหรับการเรียนรู้ยุคใหม่ คือ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ใช้ภาษาต่างประเทศได้ดี ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับนานาชาติ ได้ใช้การวิจัยในการพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง สามารถจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีการประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอน และปรับปรุงการสอนจากผลการประเมิน

4.2.3 ศักยภาพของปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียนมาตรฐานสากล

วัสดุอุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ประกอบด้วย อาคารสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์สำนักงาน และระบบอำนวยความสะดวกหรือสื่อทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งต้องเอื้อต่อบรรยากาศการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553ก) ได้กำหนดคุณภาพด้านปัจจัยพื้นฐานในโรงเรียนมาตรฐานสากล ไว้ดังนี้ 1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีจำนวนนักเรียนต่อห้อง (ปฐมวัย 25 คน : 1 ห้อง, ประถมศึกษา 30 คน : 1 ห้อง, มัธยมศึกษา 35 คน : 1 ห้อง) โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตรา ส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน 2) ภาระงานการสอนของครู มีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ 3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ/ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้นักเรียนได้ใช้เรียนอย่างเพียงพอ 4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพา สำหรับนักเรียนทุกคน 5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยง

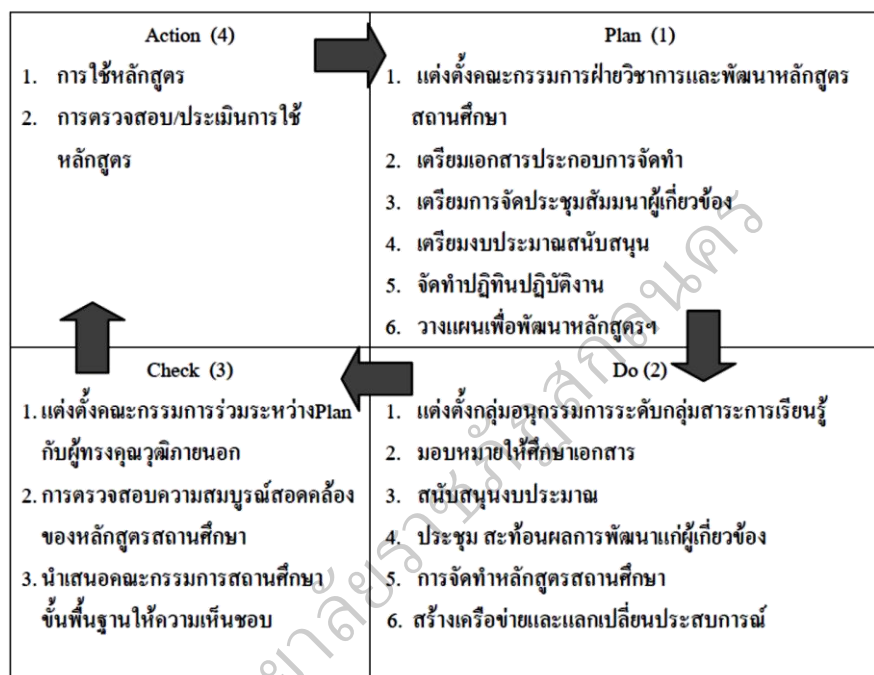
ครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน 6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic Multi – Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียนตามกลุ่มสาระอย่างพอเพียง และสามารถเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้และ สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว 7) โรงเรียนมีห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) ที่มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่พอเพียงเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่านการเรียนรู้ และการค้นคว้าอย่างหลากหลาย

หลักสูตรและเป็นกระบวนการที่คนพื้นฐานที่ต้องปรับเปลี่ยน หลักสูตรต้องเตรียมเด็กไปสู่สังคมในอนาคตครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เป็นการจัดการศึกษาแบบ inclusive education หลักสูตรจะต้องทำให้ผู้เรียนทุกคนมีพื้นที่ที่จะยืนอยู่ได้ในสังคมและสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้อย่างสง่างาม

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2552) สถานศึกษาเป็นชุมชนของผู้ต้องการแสวงหาความรู้ สถานศึกษาจึงต้องมีหลักสูตรของตนเอง คือ หลักสูตรสถานศึกษาที่ประกอบด้วย การเรียนรู้รวมทั้งมวลประสบการณ์อื่นที่สถานศึกษาแต่ละแห่งวางแผนเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยจะต้องจัดทำสาระการเรียนรู้ทั้งรายวิชาที่เป็นพื้นฐาน และรายวิชาที่ต้องการเรียนเพิ่มเติม เป็นรายปีหรือรายภาค จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนทุกภาคเรียนและกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์จากมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างหลักสูตรของสถานศึกษาจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมองหาอนาคตว่า ชุมชนและสังคมจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร สถานศึกษาต้องปรับตัว ปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับยุคสมัยกำหนดพันธกิจพร้อมด้วยเป้าหมาย มาตรฐานการเรียนรู้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่คาดหวังรายปีหรือรายภาค คณะครูร่วมกันออกแบบการเรียนการสอนรวมทั้งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยเน้นหลักความเหมาะสมของท้องถิ่นบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างสมดุล รวมทั้งการกำหนดเวลาเรียนและจำนวนหน่วยกิตและแนวทางการวัดประเมินผู้เรียนอีกด้วย

2) กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา กระบวนการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) ภารกิจ 3) เป้าหมาย 4) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สำคัญของผู้เรียน 5) โครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษา 6) คาอธิบายรายวิชา 7) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 8) การจัดการเรียนรู้และการส่งเสริมการเรียนรู้ 9) การวัดและประเมินผล 10) การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

3) การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จำเป็นต้องนำแนวคิดทางการบริหารจัดการมาใช้ โดยเฉพาะวงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle) ที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้ความเข้าใจและทักษะอยู่แล้ว แนวคิดดังกล่าว สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการหลักสูตร สามารถอธิบายรายละเอียดประกอบพอสังเขป ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงวงจรเดมมิ่งในการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการ พบว่า องค์ประกอบการด้านกระบวนการของการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งเน้นด้านการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล ด้านบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ และด้านความร่วมมือของเครือข่ายโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงทำการตรวจสอบระดับการปฏิบัติงานที่เหมาะสมตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล 3 ด้าน คือ 1) แผนนโยบายการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล 2) องค์ประกอบการบริหารคุณภาพ 7 หมวด 3) การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลเพื่อให้ผลการตรวจสอบในส่วนนี้มีความชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังนี้

4.3.1 การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของโรงเรียนมาตรฐานสากล หลักสูตรมีความสำคัญในการช่วยพัฒนาบุคคลในทุกๆ ด้าน และหลักสูตรยังเป็น เครื่องมือที่ทำให้ความมุ่งหมายในการจัดการศึกษาบรรลุความมุ่งหมายของกฎหมาย นโยบาย หรือแผนที่เกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา กล่าวคือ หลักสูตรมีส่วนช่วยให้การ สร้างคุณลักษณะของผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพในอนาคต นอกจากนั้น หลักสูตรยังมีความสำคัญต่อสังคม การเมือง เศรษฐกิจอีกด้วย เพราะผู้พัฒนาหลักสูตรสามารถ ที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายและเนื้อหาสาระของหลักสูตร เพื่อวางรากฐานทางความคิด และ ความประพฤติของผู้เรียนให้มีคุณธรรม มีความสำนึกในหน้าที่ของพลเมืองดีทำให้ผู้เรียน เติบโตและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมหลักสูตรจะช่วยให้ผู้เรียนได้ค้นพบความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง ตลอดจนรู้จักกำหนดแนวทางในการประกอบอาชีพ ตามที่ตนมีความสามารถและถนัด ทำให้เกิดประโยชน์กับผู้เรียนที่จะเป็นกำลังในการ พัฒนาประเทศไปสู่ความเจริญในทุกๆ ด้านได้ ทั้งนี้เพราะ หลักสูตรเป็นส่วนที่จะนำความ มุ่งหมายของการศึกษาไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จ นอกจากนั้นหลักสูตร ยังเปรียบเสมือนหางเสือคอยกำกับหรือกำหนดทิศทางในการเรียนการสอนให้เป็นไปตาม ความมุ่งหมายของการศึกษา หลักสูตรเป็นแม่บทและหัวใจสำคัญของการศึกษา มีนักการ ศึกษาได้จัดกลุ่มนิยามหลักสูตร

Henson (2001 อ้างถึงใน ทศนีย์ บุญเต็ม, 2548) แบ่งการจัดกลุ่มนิยาม หลักสูตรไว้ 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 กลุ่มที่นิยามในลักษณะของวิธีการกับจุดหมาย (Means Versus Ends) ซึ่งการนิยามที่เป็นวิธีการ

หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้สำหรับการเรียนการสอน (Planned Activities for Instruction)

หลักสูตร หมายถึง แผนสำหรับการเรียนรู้ (A Plan for Learning) หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดขึ้น (Experience set up by the school) ส่วนการนิยาม ที่เป็นจุดหมาย

หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่เด็กได้รับภายใต้การแนะนำของครู (All Experiences that Children have Under the Guidance of Teachers)

หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่เด็กได้รับภายใต้การดูแลของโรงเรียน (Curriculum is all the planned learning outcomes for which the school is responsible) เป็นต้น

ลักษณะที่ 2 กลุ่มที่นิยามในลักษณะเนื้อหาสาระกับประสบการณ์ (content, courses versus experiences) โดยนิยามที่เป็นเนื้อหาสาระ

หลักสูตร ควรประกอบด้วยการศึกษาเรื่องที่น่าถาวร... และความรู้ที่เป็นอมตะเกี่ยวกับโลกตะวันตก (the curriculum should consist of permanent studies... and the greatest books of the Western World)

หลักสูตร ควรประกอบด้วย ความรู้ที่แท้จริงที่นำมาจากศาสตร์ (the curriculum should consist entirely of knowledge that comes from the disciplines) เป็นต้น ส่วนการนิยามที่เน้นประสบการณ์

หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่เด็กได้รับภายใต้การดูแลของโรงเรียนหรือหลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ที่โรงเรียนจัดขึ้น เป็นต้น

ลักษณะที่ 3 กลุ่มที่นิยามในลักษณะของกระบวนการกับเอกสารหรือแผน (process versus document or plan) โดยนิยามที่เป็นกระบวนการ

หลักสูตร คือ โอกาสทางการเรียนรู้ทั้งหมดที่โรงเรียนจัดให้ (all learning opportunities provided by the school) หรือ

หลักสูตร หมายถึง ประสบการณ์ทั้งหมดที่เด็กได้รับภายใต้การดูแลของโรงเรียน ส่วนนิยามในเชิงเอกสารหรือแผน

หลักสูตร หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้เพื่อการเรียนการสอน (plan action for instruction) หรือ

หลักสูตร หมายถึง แผนสำหรับการเรียนรู้ (a plan for learning) เป็นต้น

โดยสรุปแล้วหลักสูตร คือ แผนการสำหรับการจัดการเรียนรู้โดยการนำศาสตร์ความรู้ที่แท้จริงมาสร้างประสบการณ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้เรียนที่จะให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะเฉพาะตามหลักสูตรกำหนดโดยหลักสูตรนั้นจะต้องมีประเมินเพื่อการปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมอยู่เสมอ

หลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง หลักสูตรที่โรงเรียนได้ดำเนินการจัดทำหรือพัฒนาขึ้นของบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยจัดทำองค์ประกอบของหลักสูตรให้ครอบคลุมภาระในการจัดการศึกษาทุกด้านของสถานศึกษา การกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายของคุณภาพการศึกษาอันเป็นแนวทางในการจัดกระบวนการเรียนการสอน ซึ่งเป็นมวลประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่นรวมทั้งความถนัดความสนใจ และความสามารถของนักเรียน หลักสูตรของแต่ละโรงเรียนจึงมีส่วนที่เป็นแกนกลางเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในส่วนที่เพิ่มเติมตามวิสัยทัศน์ และความต้องการของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการออกแบบ

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา มีฐานแนวคิดจากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่เน้นความเป็นพลวัต (Dynamic) ซึ่ง Skilbeck (1994) ได้เสนอลักษณะเด่นของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นพลวัตว่า การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เขาเชื่อว่าองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดความแตกต่างของหลักสูตรก็คือสถานการณ์ เพราะไม่สามารถคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดในอนาคตได้ การกำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ไว้ก่อนที่จะมีการตรวจสอบสถานการณ์จริงจึงขาดความน่าเชื่อถือ ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา จึงเป็นวิธีที่สามารถนำไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริงได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบของหลักสูตรที่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคมแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน จึงทำให้ไม่สามารถเจาะจงรูปแบบหลักสูตรที่เป็นแบบเดียวกันได้ ดังนั้นการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงบริบททางภูมิสังคมให้มาก ทำหลักสูตรให้เหมาะสมกับผู้เรียนมากกว่าทำให้ผู้เรียนเหมาะสมกับหลักสูตร ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญของการจัดทำ

1) ขั้นการวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมการสำหรับการจัดหลักสูตรสถานศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการฝ่ายวิชาการ และจัดทำพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแต่งตั้งโดยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีบทบาทหน้าที่ในงานวิชาการทั้งหมด และมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อความสอดคล้องในงานวิชาการโดยภาพรวมของสถานศึกษา 2) การจัดเตรียมเอกสารที่เกี่ยวข้อง หมายความว่า ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาจะต้องมีเอกสารสำคัญๆ หลายเล่มมาใช้ในการอ้างอิงประกอบการจัดทำ ดังนั้นผู้บริหาร

สถานศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรหลักในสถานศึกษาจะต้องมอบหมายให้คณะกรรมการที่แต่งตั้งตามข้อ 1 ได้เตรียมการไว้ให้พร้อมเพรียงทั้งเอกสารทางราชการและเอกสารอื่นๆ

3) เตรียมการจัดประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้องในส่วนของกิจกรรมนี้เป็นการเตรียมการในการวางแผนโดยมีข้อควรดำเนินการเกี่ยวกับผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนา สถานที่ การจัดคณะวิทยากร กำหนดวัน เวลา และรายละเอียดอื่น 4) จัดเตรียมงบประมาณสนับสนุน สำหรับงบประมาณเป็นส่วนที่มีความสำคัญในการดำเนินงานและจัดได้ว่างบประมาณเป็นปัจจัยทางการบริหาร เพื่อจะได้นำมาใช้ให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่างๆ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่จะต้องเกิดขึ้น 5) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานที่ถือเป็นเครื่องมือในการควบคุมการให้การปฏิบัติงานไปตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ 6) วางแผนเพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับกิจกรรมนี้จะกระทำเมื่อนำหลักสูตรไปใช้แล้ว ไม่บรรลุผลตามแผนที่ได้วางไว้จะได้จัดวางแผนเพื่อการพัฒนาหลักสูตรในส่วนที่บกพร่อง หากการนำหลักสูตรไปใช้บรรลุผลตามแผนก็ให้รักษาความสมบูรณ์ของหลักสูตรไว้ต่อไป อย่างไรก็ตามการวางแผนพัฒนาหลักสูตรควรดำเนินการตามเหตุผลและความจำเป็นและความเหมาะสมกับกาลเวลาด้วย

2) ขึ้นทำตามแผน (Do) การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาควรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ 1) แต่งตั้งอนุกรรมการระดับกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหรือบางกรณีอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเป็นช่วงชั้นหรือสายชั้นก็ได้ ขึ้นอยู่กับโครงสร้างงานวิชาการของแต่ละสถานศึกษา มีคณะอนุกรรมการทั้งบุคลากรภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความหลากหลายในแนวคิดต่างๆ

2) มอบหมายให้ศึกษาเอกสาร ให้คณะอนุกรรมการในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้ไปศึกษารายละเอียดมาก่อนดำเนินการในกิจกรรมต่อไป 3) การสนับสนุนงบประมาณ โดยควรระบุงบประมาณให้ชัดเจนว่ามีงบประมาณสนับสนุนตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน ทั้งนี้จะได้ให้คณะผู้จัดทำได้รับรู้รับทราบเป็นเบื้องต้น เพื่อวางแผนการใช้จ่ายเงิน

4) จัดประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้องทุกคนทุกฝ่าย สำหรับในกิจกรรมนี้ควรจัดการประชุมเป็นการประชุมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและฝึกทักษะกระบวนการเรียนการสอน โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่ทางสถานศึกษาเชิญมา เช่น ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกตามความเหมาะสม 5) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เมื่อผ่านกิจกรรมการประชุมสัมมนาผู้เกี่ยวข้องซึ่งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติตามกระบวนการเรียนรู้แล้วมอบหมายให้อนุกรรมการนำไปปฏิบัติ ตามความเหมาะสมและให้เป็นไปตามปฏิทินปฏิบัติงาน 6) สร้างเครือข่ายและ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นการประสานการจัดทำหลักสูตรของคณะกรรมการ
ที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของเอกสารหลักสูตรและคุณภาพของหลักสูตร
สถานศึกษา 3) ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของ
เอกสารหลักสูตรที่ได้จัดทำขึ้นตามวงจรการปฏิบัติงาน สำหรับกิจกรรมต่างๆ ของขั้นตอน
นี้ คือ 1) การแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมระหว่าง Plan กับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
2) การตรวจสอบความสมบูรณ์ถูกต้องของหลักสูตร เมื่อได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ
ตามข้อ 1) แล้ว คณะกรรมการดังกล่าวในแต่ละชุดทำการตรวจสอบความถูกต้องตาม
องค์ประกอบของการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้และ
ให้คณะกรรมการได้ลงนามรับรองด้วย 3) นำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ให้ความเห็นชอบในกิจกรรมส่วนนี้เป็นการนำเสนอคณะกรรมการชุดใหญ่ของสถานศึกษา
เพื่อได้พิจารณาเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรได้ 4) ขั้นตอนนำไปใช้ (Action) เป็นการนำหลักสูตร
สถานศึกษาแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามที่ได้จัดทำขึ้นเป็นผลสำเร็จไปใช้ ดังนั้นในขั้นนี้
ควรประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ คือ 1) การใช้หลักสูตรเป็นการนำหลักสูตรไปเป็นแนวทาง
ในการจัดการเรียนการสอน ทั้งนี้เป็นการนำหัวข้อในหลักสูตรไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการ
คัดเลือกเนื้อหาสาระมาใช้ในการสอน เพื่อให้ผู้เรียนได้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
ตามหลักสูตรต่อไป 2) การตรวจสอบการใช้หลักสูตร เมื่อได้หลักสูตรประกอบการเรียน
การสอนเป็นรายภาคเรียนรายปี หรือการจบหลักสูตรในแต่ละชั้นปีหรือช่วงชั้นหรือตลอด
หลักสูตรจะต้องมีการตรวจสอบการใช้หลักสูตรซึ่งเรียกว่า การประเมินหลักสูตร
เพื่อพิจารณาเนื้อหาข้อบกพร่อง หากไม่พบข้อบกพร่อง ก็อาจจะพัฒนาหลักสูตรได้ตาม
กาลเวลาที่เปลี่ยนแปลง ทำให้บริบททางการศึกษาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ดังนั้นการ
บริหารการจัดทำและการพัฒนาหลักสูตร จึงเป็นวงจรของการปฏิบัติงานในเชิงการบริหาร
ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่าหลักสูตรต้องเป็นพลวัตและหากพบข้อบกพร่อง
ก็จะได้แก้ไขได้ทันกาล

สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553ก) ได้กำหนดแนวทางการ
พัฒนาหลักสูตรและการสอนโรงเรียนมาตรฐานสากลไว้ดังนี้ ปัจจุบันการจัดการเรียนการ
สอนของสถานศึกษาในประเทศไทยมีการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้เป็นทางเลือก
สำหรับผู้เรียนในหลายรูปแบบโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญเพื่อตอบสนองต่อ
ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาประเทศให้สามารถแข่งขันและทัดเทียมนานาประเทศ

ซึ่งมีหลักสูตรและการสอนที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย ได้แก่ (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553 ก)

1) หลักสูตรและการสอนทั่วไป เป็นหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคนเป็นภาษาไทย 2) หลักสูตรและการสอนเป็นภาษาอังกฤษที่เรียกชื่อว่า English Program เป็นหลักสูตรที่จัดการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นภาษาอังกฤษ เว้นสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและประวัติศาสตร์ 3) หลักสูตรและการสอนกึ่งภาษาอังกฤษ ที่เรียกว่า IEP (Intensive English Program) หรือในความหมายของ IEP International Baccalaureate Organization) MEP (Mini English Program) เป็นหลักสูตรที่สถานศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างกันตัวอย่างเช่น ในหลายโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนในทุกสาระการเรียนรู้เป็นภาษาไทย เน้นเพิ่มเติมจำนวนคาบเรียนวิชาภาษาอังกฤษมากขึ้น ในขณะที่โรงเรียนอื่นๆ มีการจัดการเรียนการสอนในสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นภาษาอังกฤษ และเพิ่มภาษาอังกฤษในคาบเรียนของสาระเพิ่มเติม เป็นต้น หรือ EIL (English-Integrated Learning) เป็นการจัดการเรียนการสอนโดยบูรณาการภาษาอังกฤษ 4) หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพและหลักสูตรวิชาชีพ เป็นการบูรณาการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 กับหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพพุทธศักราช 2545 (ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2546) ซึ่งเมื่อผู้เรียนจบหลักสูตรจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) สาขาที่ต้องการและสามารถศึกษาต่อหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากลการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้พื้นฐาน 8 กลุ่มสาระสถานศึกษา เป็นการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 โดยสามารถพิจารณาจัดการเรียนการสอนในทุกสาระการเรียนรู้เป็นภาษาไทยหรือในบางสาระการเรียนรู้ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และอื่นๆ เป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา อนึ่งสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษา/ทบทวนเนื้อหาในแต่ละกลุ่มสาระ การเรียนรู้ โดยเฉพาะกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ให้เนื้อหาที่มีความทันสมัย ร่วมสมัยหรือเป็นเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันและอยู่ในความสนใจของสังคม เป็นต้น

การจัดการเรียนการสอนสาระเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากล
จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากลของ

หลายประเทศพบว่าโรงเรียนต่างๆ ได้จัดสาระเพิ่มจำนวน 6 สาระหลัก ได้แก่ 1) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) 2) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) 3) กิจกรรมโครงการสาธารณประโยชน์ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติของผู้เรียนที่เรียกชื่อว่า CAS (Creativity, Actions, Service) 4) โลกศึกษา (Global Education) เพื่อให้ผู้เรียนมีวิสัยทัศน์และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความเป็นพลโลก (World Citizen) 5) ภาษาอังกฤษ 6) ภาษาต่างประเทศที่ 2

สรุปได้ว่าการบริหารจัดการหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ในระดับสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องด้วยหลักสูตรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการจัดการเรียนการสอน หากสถานศึกษาใดที่มีหลักสูตรที่ทันสมัย หมายความว่า มีการพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ ทำให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอนได้ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ผลลัพธ์ของการใช้หลักสูตรก็จะตกอยู่กับผู้เรียน ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการจัดการศึกษา

แนวทางการพัฒนาหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล

การจัดการเรียนการสอนสาระที่เป็นสากล 4 สาระ ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge : TOK) ความเรียงขั้นสูง (Extended- Essay) กิจกรรมสร้างสรรค์ CAS: Creativity, Action, Service) โลกศึกษา (Global Education) จะช่วยให้การสะท้อนภาพความสำเร็จที่ชัดเจนทั้งความรู้ความสามารถตามสมรรถนะทั้ง 5 ของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถในการคิด ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และศักยภาพความเป็นพลโลกของโรงเรียนมาตรฐานสากลที่กล่าวถึงผลจากการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่ผู้เรียนจะต้อง 1. รู้ภาษายุคดิจิทัล (Digital-Age Literacy) พื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยี รู้ภาษาข้อมูล และทัศนภาพ (Visual & Information Literacies) รู้พหุวัฒนธรรมและมีความตระหนักรู้ระดับโลก (Multicultural Literacy & Global Awareness) 2. คิดประดิษฐ์-สร้าง (Inventive Thinking) ปรับตัว-นำตน จัดการกับความซับซ้อน ใฝ่รู้ สร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง คิดได้ในระดับสูงและมีเหตุมีผล 3. มีผลิตภาพสูง (High Productivity) จัดลำดับความสำคัญวางแผน และบริหารจัดการ มุ่งผลสำเร็จ ใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งความเป็นจริงสามารถผลิตผลงานที่เหมาะสมมีคุณภาพสูง 4. สื่อสารมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ทักษะที่เป็นการ

ร่วมมือและสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความรับผิดชอบต่อตนเองสังคมและส่วนรวมการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล

1) โรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับประถมศึกษาควรจัดสาระสากลในลักษณะของการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ในสาระพื้นฐาน หรืออาจจะจัดเป็นเพิ่มเติมในบางสาระ โดยมีแนวดำเนินการดังนี้

1.1) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานทั้ง 8 สาระในชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6

1.2) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานภาษาไทยหรือเป็นสาระเพิ่มเติม ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

1.3) โลกศึกษา (Global Education) ควรเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานทั้ง 8 สาระในชั้น ปฐมวัยประถมศึกษาปีที่ 1-6

1.4) กิจสร้างสรรค์ประโยชน์ (Creativity, Action, Service) ควรจัดเป็นหน่วยกิจ-กรรมอยู่ในกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

1) โรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นควรจัดสาระสากลในลักษณะของการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ในสาระพื้นฐานหรืออาจจะจัดเป็นเพิ่มเติมในบางสาระ โดยมีแนวดำเนินการดังนี้

1.1) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานทั้ง 8 สาระในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3

1.2) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือเป็นสาระเพิ่มเติมในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

1.3) โลกศึกษา (Global Education) ควรเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐาน ทั้ง 8 สาระ หรือเป็นสาระเพิ่มเติมในสาระสังคมหรือสาระอื่นๆ ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ 4) กิจสร้างสรรค์ประโยชน์ (Creativity, Action, Service) ควรจัดเป็นหน่วยกิจกรรมอยู่ในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หรือเป็นสาระเพิ่มเติมในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

2) โรงเรียนมาตรฐานสากลในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายควรจัดสาระสากลในลักษณะของการบูรณาการเป็นหน่วยการเรียนรู้ในสาระพื้นฐานหรืออาจจะจัดเป็นเพิ่มเติมในบางสาระ โดยมีแนวดำเนินการดังนี้

2.1) ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานทั้ง 8 สาระหรืออาจจะจัดเป็นเพิ่มเติมในบางสาระในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6

2.2) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) ควรจัดเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานภาษาไทย ภาษาอังกฤษ หรือเป็นสาระเพิ่มเติมในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

2.3) โลกศึกษา (Global Education) ควรเป็นหน่วยบูรณาการอยู่ในสาระพื้นฐานทั้ง 8 สาระหรือเป็นสาระเพิ่มเติมในสาระสังคมหรือสาระอื่นๆ ในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

2.4) กิจกรรมสร้างสรรค์ประโยชน์ (Creativity, Action, Service) ควรจัดเป็นหน่วยกิจกรรมอยู่ในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนหรือเป็นสาระเพิ่มเติมในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 อย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้

การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล หลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากลพัฒนาโดยยึดรูปแบบโครงสร้างหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 เป็นสำคัญ กล่าวคือหลักสูตรสถานศึกษามีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ สาระพื้นฐาน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ สาระเพิ่มเติมและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิการเปรียบเทียบโครงสร้างหลักสูตร ดังนี้



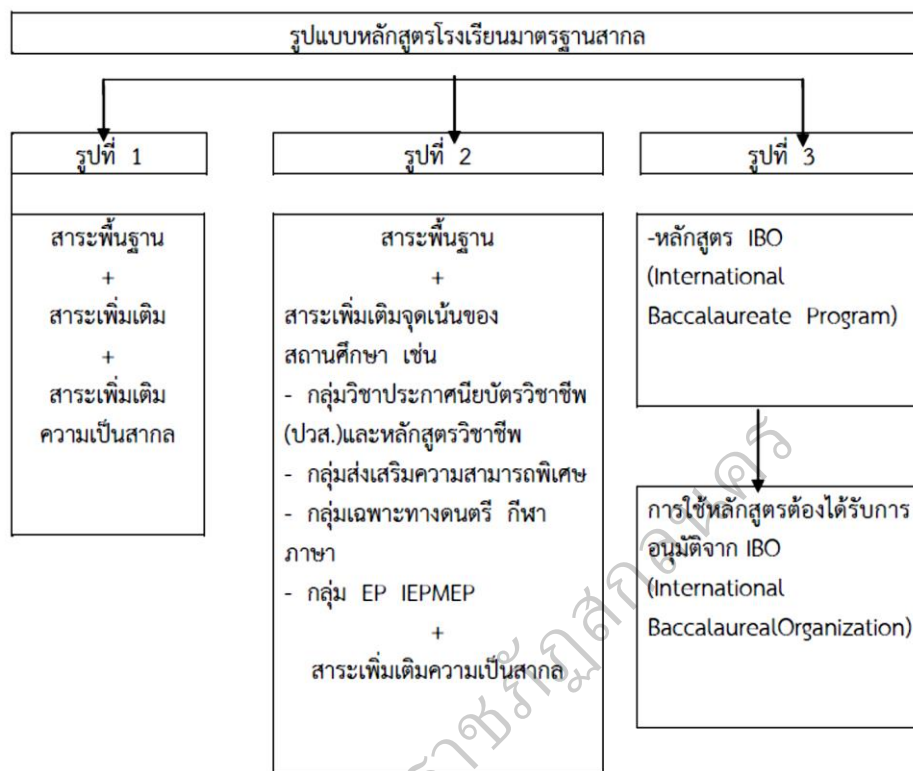
ภาพประกอบ 4 การจัดทำโครงสร้างหลักสูตรสถานศึกษาโรงเรียนมาตรฐานสากล
ที่มา : หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

จากภาพประกอบ 4 เห็นได้ว่าการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
 มาตรฐานสากลการจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้พื้นฐาน 8 กลุ่มสาระสถานศึกษา
 เป็นการจัดการเรียนการสอนตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 พุทธศักราช 2551 โดยสามารถพิจารณาจัดการเรียนการสอนในทุกสาระการเรียนรู้
 เป็นภาษาไทยหรือในบางสาระการเรียนรู้ เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และอื่นๆ
 เป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา
 หนึ่งสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญในการศึกษา/ทบทวนเนื้อหาในแต่ละกลุ่มสาระ
 การเรียนรู้ โดยเฉพาะกลุ่มสาระสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมให้เนื้อหาที่มีความ
 ทันสมัยร่วมสมัยหรือเป็นเหตุการณ์ที่เป็นปัจจุบันและอยู่ในความสนใจของสังคม เป็นต้น
 การจัดการเรียนการสอนสาระเพิ่มเติมที่มีความเป็นสากล

จากการศึกษาการพัฒนาหลักสูตรและการสอนของโรงเรียนมาตรฐานสากล
 ของหลายประเทศพบว่าโรงเรียนต่างๆ ได้จัดสาระเพิ่มเติม จำนวน 6 สาระหลักดังนี้
 กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 1) ทฤษฎีความรู้(Theory of Knowledge) 2) การเขียนความเรียงขั้น
 สูง(Extended-Essey) 3) กิจกรรมโครงงานสาธารณประโยชน์ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์
 สู่การปฏิบัติของผู้เรียนที่เรียกชื่อว่า CAS (Creativity, Actions, Service) 4) โลกศึกษา
 (Global Education) เพื่อให้ผู้เรียนมีวิสัยทัศน์และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของความ
 เป็นพลโลก (World Citizen) 5) ภาษาอังกฤษ 6) ภาษาต่างประเทศที่ 2

รูปแบบหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล

จากการศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานานาชาติที่มุ่งเน้นความเป็นสากลสามารถสรุปผล
 และจำแนกประเภทของรูปแบบที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโครงการโรงเรียน
 มาตรฐานสากล เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้



ภาพประกอบ 5 รูปแบบหลักสูตรโรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่มา : สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2553)

สาระการเรียนรู้

ทฤษฎีองค์ความรู้ (TOK : Theory of Knowledge) เป็นสาระการเรียนรู้สำคัญที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) ของผู้เรียนและเป็นสาระการเรียนรู้

1. ขอบข่ายเนื้อหาการเรียนการสอน TOK (Theory of knowledge) เป็นสาระการเรียนรู้ที่ว่าด้วยเรื่องประเด็นความรู้ต่างๆ (Knowledge Issues) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) และทฤษฎีความรู้ (Theory of knowledge) ของสาระการเรียนรู้พื้นฐานทั้งหมด (Interdisciplinary) ในเชิงบูรณาการในเชิงปฏิบัติครูและผู้เรียนจะต้องร่วมกันกำหนดเนื้อหาโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น การระดมสมองการใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับประเด็นร้อนของสังคมเหตุการณ์ปัจจุบันสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ผู้เรียนหรือ

สังคมกลางเผชิญหรือหัวข้อที่ผู้เรียนสนใจ เป็นต้นจากนั้นครูและผู้เรียนรวบรวมรายชื่อหัวข้อเรื่อง (Topic) อย่างเป็นระบบ โดยจัดเป็นเอกสารลักษณะรูปเล่ม (Directory) ที่มีเป้าหมาย (Goal) เพื่อช่วยผู้เรียนให้สามารถเข้าใจสถานการณ์/บริบทในสังคมและใช้ความรู้ที่ตนได้เรียนรู้มาศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์/สถานการณ์/บริบทสามารถจำแนกระหว่างการให้เหตุผลดี เหมาะสม และเหตุผลที่ไม่ดี ไม่เหมาะสม (Good and poor reasoning) สามารถวิเคราะห์และให้เหตุผลความอคติ/ความลำเอียง/เกี่ยวกับอุปบัติการณ์ของสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น (to spot international or accidental bias) และสามารถระบุความไม่สมเหตุสมผล (inconsistencies) ของสถานการณ์/สภาพการณ์ต่างๆ

2. วิธีการจัดการเรียนการสอนครูใช้รูปแบบการสอนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้สนทนาโต้ตอบ (Discuss) และอภิปรายซักถาม (Debate) โดยไม่มีการตัดสินถูก (Right) หรือผิด (Wrong) ในข้อคิดเห็น แต่ครูผู้สอนจะต้องมุ่งพัฒนาส่งเสริมฝึกฝนวิธีการให้ความคิดบนพื้นฐานของความรู้และทฤษฎีความรู้ต่างๆ ให้ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลขัดแย้งหรือเห็นด้วยอย่างมีคุณภาพ (Quality of justification and a balance approach to the knowledge claim in question) ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนครูผู้สอนจะต้องจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจสามารถและมีทักษะในการนำเสนอแนวคิด/องค์ความรู้โดยบอกประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นเกี่ยวกับหัวข้อ (Topic) ที่ตนเองเลือก ได้แก่

2.1 สามารถบอกช่องทางการรับรู้ความรู้ (ได้รับความรู้มาอย่างไร) เช่น รับรู้ความรู้โดยความรู้สึก (Sense Perception) หรือรู้โดยเหตุผล (Reason) รับรู้โดยอารมณ์ (Emotion) หรือรับรู้จากสื่อภาษาสัญลักษณ์/การให้สมญานาม (language/symbols/nomenclature) เป็นต้น

2.2. สามารถบอกสาขาของความรู้ที่ได้รับ (Area of Knowledge) เช่น เป็นความรู้ ด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ มานุษยวิทยาประวัติศาสตร์ศิลปะ และ ศิลปกรรม

2.3. สามารถบอกความหมายขององค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ที่ได้รับในเรื่องต่อไปนี้

2.3.1) ธรรมชาติการรับรู้ (Nature of Knowing) เช่น การรับรู้จากประเภทของข้อมูล ได้แก่ สารนิเทศ (information) หรือข้อมูล (Data) หรือความเชื่อ (Belief)

หรือความศรัทธา (Faith) หรือความคิดเห็น (Opinion) หรือความรู้ (Knowledge) หรือ
ภูมิปัญญา (Wisdom)

2.3.2) ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Knowledge of Communities)

2.3.3) ภูมิปัญญาชาวบ้าน (Knower s' Senses) และ

2.3.4) ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและการเรียกร้องสิทธิต่างๆ

3. การวัดประเมินผลการเรียน TOK : Theory of Knowledge การวัดประเมิน
ผลสัมฤทธิ์จากการเรียนการสอน TOK ผู้เรียนจะต้องผ่านเกณฑ์การประเมินดังนี้

3.1. การเขียนความเรียงขั้นสูง (TOK Essay) นำเสนอแนวคิด ความคิดเห็น
การให้เหตุผลเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ได้รับเลือกจากหัวข้อเรื่องที่ครูกำหนดให้ซึ่งส่วน
ใหญ่จะเป็นหัวข้อเกี่ยวกับสถานการณ์และสภาพสังคมปัจจุบัน

3.2. การพูดนำเสนอเนื้อเรื่องของความเรียง (TOK Presentation) ผู้เรียน
จะต้องนำเสนอหัวข้อของความเรียงในข้อ 1 ในลักษณะของรูปแบบการนำเสนอตาม
ประเด็นระเบียบวิธีวิจัยเบื้องต้นตามเวลาที่กำหนดให้และในการนำเสนอผู้เรียนจะไม่ได้รับ
อนุญาตให้นำเสนอความคิดเห็นโดยการอ่านอย่างเด็ดขาด

3.3. ในการให้คะแนนสำหรับผลงานเขียน (Extended-Essay) และ
การนำเสนอผลงาน (TOK Presentation) โดยครูผู้สอนพิจารณาความสำคัญของหัวข้อเรื่อง
(Topic) ความน่าเชื่อถือของการกำหนดหัวข้อเรื่อง (Reliability) ทฤษฎีและความรู้
ที่เกี่ยวข้อง (Literature Review) การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหา (Identification of suitable
approach) การสรุปผล และการให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ (Suggestions) เป็นต้น
การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) เป็นสาระการเรียนรู้ที่จัดการเรียนการสอน
เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเขียนและเรียบเรียงความคิดข้อคิดเห็น การให้ข้อเสนอเชิงวิชาการ
โดยใช้ภาษาอย่างถูกต้อง

1) ขอบข่ายเนื้อหาเนื้อหาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ใช้สำหรับการเขียน
ความเรียงขั้นสูง (Extended-Essay) ได้แก่ วิธีการเขียนชื่อเรื่อง (Title) และการกำหนด
ประเด็นปัญหา (Research Question) การเขียนคำนำ (Introduction) ผู้เรียนสามารถเขียน
สื่อความให้ผู้อ่านเข้าใจความเป็นมาของชื่อเรื่องความน่าสนใจของเรื่องที่เขียนคุณค่าของ
การศึกษาเรื่องนี้ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวข้องกับหัวเรื่องที่ศึกษาบริบทของเรื่องที่เกี่ยวข้อ
การกำหนดประเด็นปัญหาเรื่องที่ศึกษาและการใช้ภาษาที่สื่อความหมายที่ชัดเจนการเขียน
เนื้อเรื่อง (Body of Knowledge) ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องรูปแบบโดยสร้างและ

กระบวนการวิเคราะห์เสนอข้อมูลความคิดอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เป็นที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับโดยใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Investigation) และการเขียนบทสรุป (Conclusion)

2) เนื้อหาเกี่ยวกับการเรียบเรียงบทความการเขียนบทคัดย่อ (Abstract) การเขียนกิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement) การเขียนสารบัญ (Contents Pages) การนำเสนอประกอบการอธิบายด้วย แผนที่ แผนภาพ แผนภูมิ ภาพประกอบและตาราง (Maps, Charts, Diagrams, Illustrations, Tables) การเขียนเอกสารอ้างอิง (References) บรรณานุกรม (Bibliography) และภาคผนวก (Appendices) รวมทั้งวิธีการนำเสนอ การอ้างอิงถ้อยคำหรือความคิดเห็น (Quotation & Citation) เป็นต้น

3) การวัดและประเมินผล (Assessment) การวัดและประเมินผล การเขียนความเรียง (Extended-Essay) ใช้เครื่องมือเดียวกับการประเมินผลสาระของ TOK (Theory of Knowledge)

การจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้ CAS (Creativity, Actions, Service) เป็นการจัดกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการสร้างสรรค์โครงการและปฏิบัติจริง 3 กิจกรรมหลักๆ ที่ประกอบไปด้วยการสร้างสรรค์โครงการ (Creativity) โดยใช้ความรู้จากสาระการเรียนรู้พื้นฐาน นวัตกรรมในโครงการสู่การปฏิบัติจริงตามโครงการที่สร้างขึ้น (Actions) และจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรมบริการสังคม (Service) เช่น การเยี่ยมบ้าน คนชรา โรงพยาบาลค่ายผู้พลีชีพอาสาสมัคร เป็นต้น

การจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้โลกศึกษา Global Education เป็นสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์โลกเรียนรู้เกี่ยวกับความคิด (Concept) และเนื้อหา ของทุกสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับโลกเรียนรู้เรื่องประวัติศาสตร์และปรัชญา เช่น สิทธิมนุษยชน, ประชาธิปไตย, เศรษฐศาสตร์, ความยุติธรรม, ความเสมอภาค, สันติภาพ, การบริหารความขัดแย้ง, ความหลากหลายทางวัฒนธรรม, ความเหมือนและความแตกต่าง

อัญญชลี สิทธิ (ครุณก) 14 มิถุนายน พ.ศ. 2553)

ขั้นตอนการดำเนินการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ประจำปี
งบประมาณ 2553

ตาราง 1 ขั้นตอนการดำเนินการยกระดับคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล
ประจำปีงบประมาณ

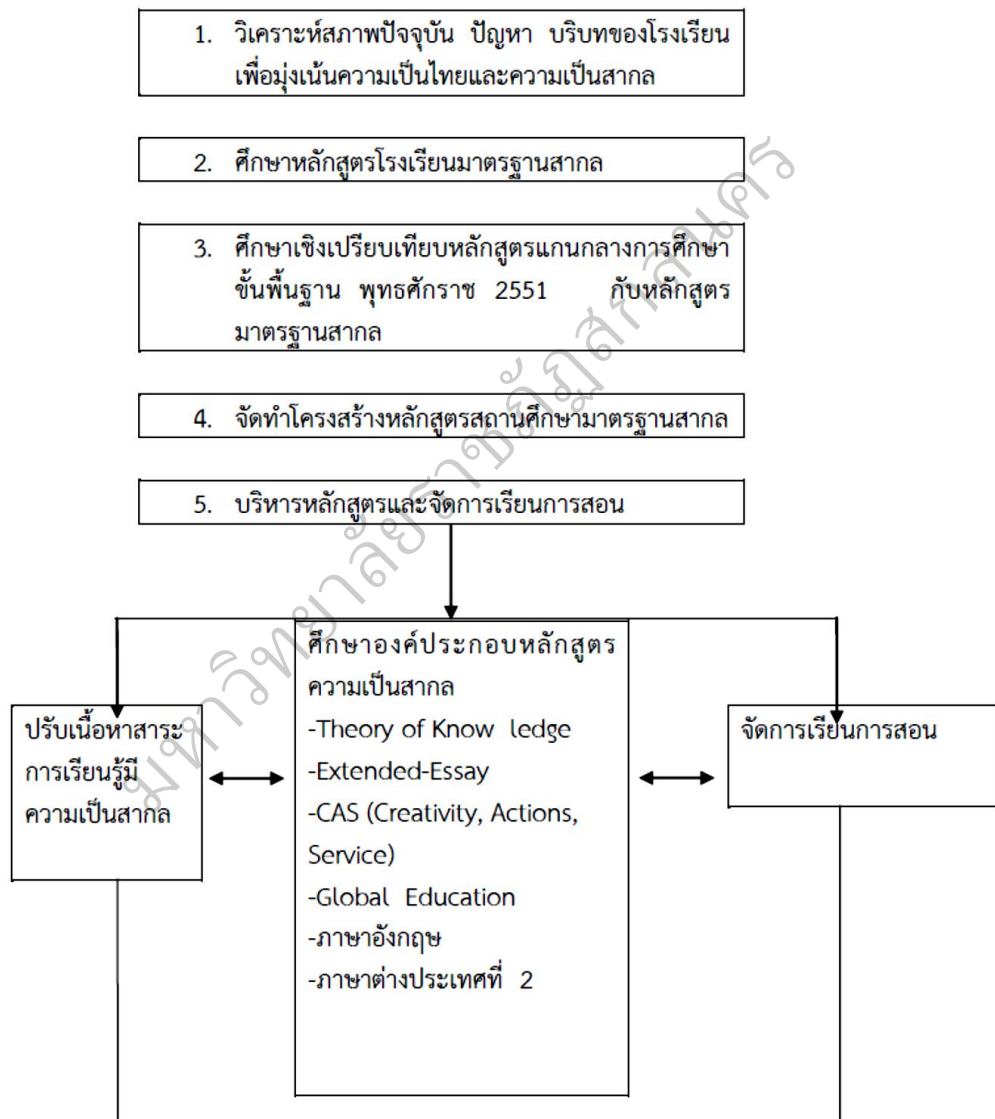
ลำดับ ที่	กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
1.	จัดทำสื่อ เอกสารสนับสนุน การดำเนินงาน	ผลิตเอกสาร คู่มือ แนวทางการ ดำเนินงานโครงการ 4 ต้นฉบับ สำหรับบุคลากร สถานศึกษาและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	จำนวนสื่อ/เอกสารที่ จัดพิมพ์เผยแพร่ต่อ ต้นฉบับ
2.	ประชุมสัมมนาสร้างความ เข้าใจการขับเคลื่อนคุณภาพ โรงเรียนสู่ มาตรฐานสากล	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ และ บุคลากรหลักโรงเรียน กลุ่มเป้าหมาย 1,300 คน ทราบ แนวทางการดำเนินงาน	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุมสัมมนา
3.	ศน.ม. ประชุมปฏิบัติการ ทบทวนแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนและจัดทำพันธะ สัญญากับสพฐ.(MOU)	โรงเรียน 500โรงเรียนทบทวน จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ การ และพันธะสัญญากับ สพฐ.	ร้อยละของโรงเรียนที่ จัดทำพันธะสัญญา

ลำดับ ที่	กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
4.	จัดตั้งภาคีเครือข่ายและ คณะกรรมการประสานงาน โรงเรียนร่วมพัฒนาทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ (Partner Schools)	โรงเรียนกลุ่มเป้าหมายทุก โรงเรียนมีเครือข่ายที่ปฏิบัติ กิจกรรมการร่วมพัฒนาคุณภาพ การศึกษา	ร้อยละของโรงเรียนที่ ปฏิบัติกิจกรรมการ ร่วมพัฒนากับโรงเรียน ในเครือข่าย
5.	คัดสรรและจัดหาสื่อ เอกสาร ตำราเรียนที่มี คุณภาพระดับ สากล สนับสนุนการ ดำเนินงานของโรงเรียน	โรงเรียน 500 โรงเรียนมีสื่อ เอกสาร ตำราเรียนที่มีคุณภาพ ระดับสากลใช้ในการจัดการ เรียนการสอน	ร้อยละของโรงเรียนที่ นำ สื่อ/ตำราเรียนที่ ได้รับ ไปใช้จัดการเรียน การสอน
6.	ประชุมปฏิบัติการจัดทำแนว ทางการพัฒนาหลักสูตรและ การสอน	โรงเรียน 500 โรงเรียนและ ผู้เกี่ยวข้องมีเอกสารแนว ทางการพัฒนาหลักสูตรและการ สอนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศและ สอดคล้องกับศักยภาพของ ผู้เรียน	ร้อยละของโรงเรียนที่ จัดหลักสูตรและการ สอนได้สอดคล้องกับ ศักยภาพของผู้เรียน และขีดความสามารถ ของโรงเรียน
7.	พัฒนาผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มสมรรถนะการ ยกระดับคุณภาพโรงเรียน มาตรฐานสากล สพฐ. ดำเนินการวิจัย	ผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์ ครูและ บุคลากรทางการศึกษา ที่ เกี่ยวข้องทุกคนเพิ่มขีด ความสามารถในการการ ยกระดับคุณภาพโรงเรียน มาตรฐานสากล	จำนวนผู้เกี่ยวข้องที่ ได้รับการพัฒนา
8.	พัฒนารูปแบบและแนว ทางการพัฒนาโรงเรียน มาตรฐานสากลแบบมีส่วนร่วม (PAR)	มีรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนสู่ มาตรฐานสากลระดับประเทศ	รายงานผลการวิจัย 1 เรื่อง
9.	ศน.ม นิเทศ วิจัยและพัฒนา แบบมีส่วนร่วม การพัฒนา โรงเรียนมาตรฐานสากล(PAR)	มีผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบ การพัฒนาโรงเรียน มาตรฐานสากล ระดับภูมิภาค	รายงานผลการวิจัย ระดับกลุ่มจังหวัด 19 เรื่อง

ลำดับ ที่	กิจกรรมหลัก	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
10.	โรงเรียนวิจัยและพัฒนา รูปแบบและหลักสูตรการสอน	โรงเรียนทุกโรงเรียนมีรูปแบบ การพัฒนาหลักสูตรและการ สอนที่พัฒนาแล้ว	รายงานผลการวิจัยและ พัฒนาของโรงเรียน 500 เรื่อง
11.	โรงเรียนจัดกิจกรรมการ พัฒนาและเทียบเคียง มาตรฐานกับโรงเรียนร่วม พัฒนา (Partner Schools) ทั้งภายในและต่างประเทศ	โรงเรียน 500 โรงเรียน จัด กิจกรรมการพัฒนาและ เทียบเคียงมาตรฐาน	ร้อยละของโรงเรียนที่ จัดกิจกรรมการพัฒนา และเทียบเคียง มาตรฐาน
12.	จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการ ดำเนินงานของโรงเรียน ระหว่างเครือข่ายการนิเทศใน ระดับภูมิภาค	ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทุก โรงเรียนในโครงการ 19 กลุ่ม จังหวัดได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความก้าวหน้าในการพัฒนา โรงเรียน	จำนวนบุคลากร: โรงเรียนที่ได้ร่วม กิจกรรมการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในแต่ละ กลุ่มจังหวัด
13.	สรรหาโรงเรียนต้นแบบ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ กลุ่มจังหวัด	มีโรงเรียนที่เป็นต้นแบบ โรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ กลุ่มจังหวัดอย่างน้อยกลุ่ม จังหวัดละ 1 โรงเรียน	จำนวนโรงเรียนต้นแบบ ในแต่ละกลุ่มจังหวัดที่ ผ่านการประเมินสรรหา ตามเกณฑ์
14.	นิเทศ กำกับ ติดตาม ผลการ พัฒนาโรงเรียน มาตรฐานสากล	โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับการ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง	จำนวนโรงเรียนที่ได้รับ การส่งเสริมสนับสนุน
15.	ประเมินผลการดำเนินการ รายงาน ประชาสัมพันธ์ และ เผยแพร่	โรงเรียนมีการพัฒนาตามเกณฑ์ และมีผลการ พัฒนา ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่	ร้อยละของโรงเรียนที่มี ผลการประเมิน ผ่าน เกณฑ์
16.	สัมมนานำเสนอผลงาน ระดับชาติ เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ยกย่องเชิดชูเกียรติ (National Symposium) สพฐ.	ผู้บริหาร ศึกษาพิเศษ ครู บุคลากรทางการศึกษาและ ผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 2,000 คน เข้าร่วมประชุมสัมมนา	จำนวนผู้เข้าร่วม ประชุมสัมมนา

การยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล

การยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล จะต้องสร้างระบบคุณภาพ การบริหารทั้งภายในและภายนอกให้ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง มีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง (SWOT) ของโรงเรียน ชุมชนและท้องถิ่นผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ร่วมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน ดังภาพขั้นตอน การยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากลต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนการยกระดับคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

สำนักบริหารงานมัธยมศึกษาตอนปลาย, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน (2555, หน้า 11-17) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญที่จะแสดงว่าโรงเรียน
ได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ

การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพซึ่งได้รับการยอมรับว่า เป็นระบบ
ที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award-TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถ
ด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน
โลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัล
คุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award-
MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไป
ประยุกต์ใช้ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ในด้านการศึกษามีการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สถาบัน
และสถานศึกษาต่างๆ อย่างแพร่หลาย โดยได้กำหนดกรอบเกณฑ์ด้านการจัดการศึกษา
เพื่อผลงานที่เป็นเลิศ (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) ตั้งแต่ปี
ค.ศ. 1998 เพื่อช่วยให้มีการทำความเข้าใจและปรับใช้ในวงการศึกษาเพื่อการปรับปรุง
คุณภาพของโรงเรียน โดยยึดหลักการดำเนินงานเชิงระบบเพื่อช่วยให้องค์กรโรงเรียนสร้าง
การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ กรอบเกณฑ์ด้าน
คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย ชุดของค่านิยมหลัก (Core Values)
11 รายการ ที่อธิบายผลการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่โรงเรียนพึงมุ่งเน้นเพื่อให้
เกิดผลงานที่เป็นเลิศ โดยบูรณาการให้ปรากฏเป็นที่ประจักษ์ในการปฏิบัติประจำวัน
ทั่วทุกระดับในโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนอาจตรวจสอบทบทวนเบื้องต้นได้ โดยพิจารณาจาก
ประเด็นคำถามในแต่ละรายการ ดังนี้

1. การนำที่มีวิสัยทัศน์ร่วม (Visionary Leadership) โรงเรียนได้สร้างความ
ตระหนัก และกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งครู ผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนมีส่วนร่วม
ในการกำหนดอนาคตทิศทางและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนมากขึ้นเพียงใด
2. การศึกษาที่ยึดการเรียนรู้เป็นแกนกลาง (Learning-Centered Education)
3. การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคล (Organizational and Personal learning)
4. การให้คุณค่ากับคณะครู บุคลากรและผู้มีส่วนร่วม (Valuing Faculty,
Staff and Partners)

5. ความคล่องแคล่ว กระตือรือร้น (Agility)

6. การมุ่งอนาคต (Focus on the Future)

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ

1. การนำองค์การ (Leadership)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management)

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

องค์ประกอบดังกล่าวแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันในเชิงระบบ เพื่อสร้างระบบการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (Integrated Management System) ที่มุ่งเน้นการสร้างผลงานที่เป็นเลิศโดยการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และใช้รูปแบบวงจรคุณภาพ PDSA (Plan Do Study Act Model) เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารจัดการคุณภาพโดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังกล่าว โดยคำนึงถึงค่านิยมหลักที่มุ่งผลการปฏิบัติที่ดีเลิศตั้งแนวทางต่อไปนี้

1. การนำองค์การ (Leadership)

การนำองค์การเป็นการดำเนินการที่แสดงให้เห็นปรากฏว่า ระบบการนำของโรงเรียน (School Leadership system) ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรหลักที่เป็นทีม นำ กำหนด ค่านิยม ทิศทาง และผลงาน ที่คาดหวังอย่างไร รวมถึงการมุ่งเน้นนักเรียน การเรียนรู้ การกระจายอำนาจให้บุคลากร นวัตกรรมและการเรียนรู้ในองค์กร โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1.1 กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโรงเรียนทั้งสภาพจริงในปัจจุบันและสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 กำหนดค่านิยมของโรงเรียนในการทำงานให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียน เพื่อพัฒนาบุคลากรผู้นำขององค์กรนี้ในอนาคต

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีระบบให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้การกระจายอำนาจและการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1.5 สร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพการปฏิบัติงานและให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6 จัดระบบการสื่อสารเพื่อให้ทราบและเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ค่านิยม และผลการดำเนินการที่คาดหวังของโรงเรียนแบบสองทิศทางอย่างหลากหลายรูปแบบ

1.7 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมทั้งส่งเสริมและกำกับให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและมีจริยธรรม

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

โรงเรียนมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และนำแผนสู่การปฏิบัติ โดยเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ประเมินสถานการณ์ของโรงเรียน จัดวางทิศทางของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และมีการควบคุมกลยุทธ์

3. การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย (Student and Stakeholder Focus)

โรงเรียนมีกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน โดยมีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียน สืบหาความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของโรงเรียน จัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศและบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System) จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน (Future Focus and Result-Based Guidance) จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งจัดให้มีการรับฟัง สืบหาความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน

4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis and Knowledge Management) โดยจัดให้มีการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการความรู้และสารสนเทศ

5. การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty and Staff Focus)

5.1 การสร้างความผูกพันของบุคลากร โดยการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร เช่น กำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ โดยจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน การจัดทำ Training Needs จัดให้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง วางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารหัวหน้างาน และตำแหน่งผู้นำที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการประเมินความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.2.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลัง โดยมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จัดการสรรหา วางจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรไว้กับโรงเรียน กำหนดภาระงานทั้งที่เป็นงานด้านการสอนและภาระงานอื่นๆ จัดการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากร

5.2.2 บรรยากาศการทำงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงสถานที่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน กำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Process Management) เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก (กระบวนการที่สร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจากผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกันกำหนด โรงเรียนจะต้องเรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการและออกแบบกระบวนการเพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของกระบวนการจะต้องส่งผลต่อเป้าประสงค์สำคัญของโรงเรียน คือ คุณภาพของผู้เรียนและโรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบเพื่อหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเพื่อพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น การจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน กระบวนการแนะแนว ระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน การจัดเครือข่ายพัฒนากับโรงเรียน สถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ การจัดการทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของครู และนักเรียน

7. ผลลัพธ์ (Performance Results)

โรงเรียนต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้นักเรียน การพัฒนาครู ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

หลักการและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. 2542 มาตรฐานที่ 2 ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) เพื่อจะนำไปสู่การจัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ ซึ่งเป็นรูปแบบที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน มีผู้ทรงคุณวุฒิได้ประมวลหลักการและแนวคิดในการบริหารสถานศึกษาโดยใช้รูปแบบนี้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2545) ได้สรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา และจัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาของแต่ละแห่งทำหน้าที่กำกับ ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษาของตนเองใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

2. การบริหารและจัดการสถานศึกษาฐานโรงเรียน (SBM) มุ่งให้การบริหารโรงเรียน การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและมีมาตรฐาน เพราะในการบริหารโรงเรียนด้วยวิธีการหรือวิธีคิดแบบเดิมนั้น 1) โรงเรียนจะถูกควบคุมโดยหน่วยงานหรือตัวแทนของส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ 2) นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน มักจะถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง 3) การบริหารมักจะไม่ตอบสนองหรือไม่ตรงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียน 4) สมาชิกที่อยู่ในโรงเรียนและชุมชนที่ตั้งของโรงเรียน จะไม่มีอำนาจ ไม่ (ค่อยจะ) ได้มีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดทิศทางการบริหารและจัดการโรงเรียนในฐานะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับโรงเรียนโดยตรง

3. ลักษณะของการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) มีดังนี้

- 1) เป็นการเน้นลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละโรงเรียนที่มีความแตกต่างกัน
- 2) เป็นการกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังโรงเรียนโดยตรง
- 3) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) เป็นหลักสำคัญ
- 4) มีความเชื่อว่าโรงเรียนบริหารจัดการตนเองได้
- 5) ให้โรงเรียนมีอำนาจและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียนด้วยตนเอง
- 6) มีความเชื่อว่าโรงเรียนมิใช่เพียงเป็นหน่วยปฏิบัติตามนโยบายหรือตามแผนงานที่หน่วยเหนือกำหนดเท่านั้น แต่เป็นหน่วยปฏิบัติที่สามารถวิเคราะห์ปัญหาสามารถกำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง

4. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) จะต้องมีการลดอำนาจสั่งการ จากระดับบนมาให้สภาโรงเรียนหรือคณะกรรมการโรงเรียน และถ่ายโอนอำนาจการบริหารจัดการจากเขตการศึกษาสู่โรงเรียนโดยตรง ทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นการตัดสินใจ ณ ฐานปฏิบัติ (Site-based Decision making) โรงเรียนจะมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจและต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อ

- 1) การวางแผนพัฒนาโรงเรียน
- 2) การจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 3) การพัฒนาบุคลากร
- 4) การจัดการการเงินและการงบประมาณ

5. การให้อำนาจ (Empowerment) โรงเรียนในการบริหารจัดการตนเอง โดยระบบการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

6. หลักปฏิบัติที่สำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1) กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษาหรือโรงเรียน โดยตรง

2) ให้โรงเรียนมีอำนาจและต้องรับผิดชอบการบริหารจัดการ แบบเบ็ดเสร็จ

3) เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรูปแบบการมีส่วนร่วมที่นิยมใช้กันมาก คือ การบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียนคณะกรรมการโรงเรียนโดยทั่วไปประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ผู้แทนครู ผู้ปกครองและผู้แทนชุมชน โดยร่วมกันมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชนโดยตรงได้มากที่สุด

7. การบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจอุตสาหกรรมมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น กระจายอำนาจการบริหารจัดการ เพิ่มอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติไปยังหน่วยปฏิบัติ ทำให้องค์กรหรือหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีคุณภาพ สามารถสร้างกำไรและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องได้มากยิ่งขึ้น

8. โรงเรียนต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและแบบแผนการทำงานของโรงเรียนให้เป็นผู้รู้จักคิดริเริ่มด้วยตนเอง คิดช่วยตนเอง สร้างตนเองให้เข้มแข็ง บริหารโดยการริเริ่มด้วยตนเอง และรู้จักรับผิดชอบตนเอง การบริหารในรูปแบบนี้ ก่อให้เกิดการปฏิรูปที่การบริหารโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ในประเทศไทยจะมีประสิทธิภาพ เมื่อดำเนินการตามเงื่อนไขต่อไปนี้

1) มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยตรง

2) บริหารโดยคณะกรรมการ เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมไม่ใช่แบบการร่วมมือ (Co-operation) อย่างที่เคยเป็นมา

10. รูปแบบและแนวปฏิบัติ ซึ่งอาจจะมีทางเลือก (Alternative) ต่อไปนี้

- 1) รูปแบบบริหารโดยชุมชนเป็นหลัก
- 2) รูปแบบบริหารโดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก
- 3) รูปแบบบริหารโดยเป็นโรงเรียนในกำกับ (Charter School)
- 4) รูปแบบบริหารแบบเอกชน (Privatization)

11. เงื่อนไขความสำเร็จ

- 1) ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนต้องมีอำนาจอย่างแท้จริงในการบริหาร

งบประมาณ บุคลากรและหลักสูตร

2) การใช้อำนาจหน้าที่เน้นอยู่ที่การใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและมีผลโดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนเป็นสำคัญ

12. กลยุทธ์สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ

- 1) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง
- 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาและให้มีการกำหนดมาตรฐานงานของคณะกรรมการสถานศึกษาให้ชัดเจน
- 3) การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษา ต้องให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเสียสละ และเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ อย่างแท้จริง
- 4) ต้องจัดการฝึกอบรม/สัมมนาผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษาให้มี
 - (1) ความรู้ ความเข้าใจ
 - (2) พัฒนาทักษะ
 - (3) ปรับบทบาทที่เกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา

ตามรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) ให้ชัดเจน

5) ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด

6) จัดให้มีเครือข่ายคณะกรรมการสถานศึกษา

7) ให้การสนับสนุนให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานตามแนวการบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐานและสามารถรับผิดชอบการบริหารจัดการโรงเรียนต้นแบบเบ็ดเสร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (รายงานการปฏิรูปการศึกษาไทย, 2545) ได้สรุปหลักการทั่วไปในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 6 หลักการ ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน แต่ทุกโรงเรียนจะตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ

1. การกระจายอำนาจ คือ อำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน สำหรับประเทศไทยจะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา

2. การบริหารตนเอง สถานศึกษามีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์คณะบุคคล

3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนตัดสินใจกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น ร่วมคิดร่วมทำ

4. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. การพัฒนาทั้งระบบ ปรับทั้งเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ โรงเรียนต้องพร้อมให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอนและที่สำคัญ คือ เป็นการคืนอำนาจให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

วิจารณ์ พานิช (2545) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างศาสตร์ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานหรือ SBM พอสรุปได้ดังนี้

1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน SBM อาจแบ่งได้ 4 แบบ คือ

1) แบบต้นสังกัดบอกให้ทำ (Top-down SBM) เป็นแบบจอมปลอมและศูนย์เปล่า เพราะหน่วยเหนือกำหนดทุกอย่างและโรงเรียนไม่มีโอกาสคิดเอง

2) แบบรวมศูนย์ เป็นแบบที่ดำเนินการโดยใช้กฎ ระเบียบกลาง โรงเรียนต้องพยายามมากได้ผลน้อย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในวงจำกัด

3) แบบทดลองนำร่อง (Pilot Project SBM) เป็น SBM ที่สร้างรูปแบบและดำเนินการนำร่อง มีข้อตกลงยกเว้นกฎระเบียบบางอย่างที่เป็นอุปสรรค ทำให้เกิดข้อเสนอ SBM แท้และการเปลี่ยนแปลงศาสตร์บริหาร

4) แบบ SBM แท้ เป็นแบบที่กำหนดเป้าหมายของระบบการศึกษาโดยรวมและของโรงเรียน โรงเรียนมีอิสระในการคิดริเริ่ม ตัดสินใจในงานบุคลากร ทรัพยากรและสร้างศาสตร์เอง กอปรทั้งระบบการประเมินภายนอก

2. เงื่อนไขของการสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่

- 1) มีอิสระที่จะคิดทดลอง
- 2) มีเวลาดำเนินการยาวนานพอสมควร
- 3) ผู้เกี่ยวข้องทุ่มเท หมกมุ่น ติดตาม
- 4) มีกลุ่มใหญ่พอ เกิดความหลากหลาย
- 5) สร้างความรู้ ซ้อนกับความรู้เดิม และมีการตรวจสอบความรู้

3. SBM ในอุดมคติ คือ ทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- 1) สร้างผลผลิต คือ นักเรียน
- 2) สร้างคนทำงาน คือ ครูที่ได้รับการพัฒนาส่งเสริม
- 3) สร้างศาสตร์หรือวิชาที่ใช้ในการทำงาน

4. หลักการของ SBM ในบริบทไทย

- 1) มุ่งเป้าที่ผู้เรียน
- 2) ลดขั้นตอนและการควบคุมสั่งการ
- 3) เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ
- 4) มองผู้ร่วมงานอย่างกว้าง
- 5) เปิดโอกาสให้อิสระในการสร้างนวัตกรรม
- 6) มีการตรวจสอบและประเมินผล

ประโยชน์ของการบริหารฐานโรงเรียน

ดิเรก วรณเศียร (2549) ได้สรุปประโยชน์ของการบริหารและการจัด

การศึกษาของ Myers and

Stonehill, Herman and herman, Florida Department of Education

ไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์เพื่อร่วมกันจัดการศึกษา เปิดโอกาสให้ครู เจ้าหน้าที่และชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของโรงเรียน
 2. ชวัญและกำลังใจของครูดีขึ้น
 3. เป็นการระดมทรัพยากรด้านการเงินและด้านวิชาการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน
 4. สร้างและสนับสนุนให้เกิดผู้นำใหม่ๆ ในทุกระดับ
 5. เพิ่มปริมาณและคุณภาพการติดต่อสื่อสาร
 6. สร้างความยืดหยุ่นการทำงาน ทำให้เกิดการริเริ่มจัดทำโครงการใหม่ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น
 7. การที่ครูและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารงบประมาณ จึงเกิดแนวทางที่จะต้องใช้งบประมาณโดยประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด
 8. เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในโรงเรียนได้เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงการศึกษา
 9. ชุมชนมีส่วนร่วมและมีสิทธิ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
 10. การบริหารและการตัดสินใจทำด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
 11. ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน และโครงการใหม่ๆ
- นอกจากนี้ ดิเรก วรธณเคียร (2549) ยังได้ประมวลเงื่อนไขและปัจจัยในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานที่เอื้อต่อความสำคัญและปัญหาอุปสรรคจากแหล่งต่างๆ คือ
1. การกระจายอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด
 2. การเน้นการพัฒนาวิชาชีพครูให้มีทักษะในการเรียนการสอน การบริหาร และตัดสินใจมีภาวะผู้นำ
 3. การเผยแพร่สารสนเทศให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ปกครองและครู ตลอดทั้งชุมชน
 4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียนที่เหมาะสม คือ มีความสามารถในการเป็นผู้นำ รู้จักมอบหมายงาน

5. กระจายอำนาจ สนับสนุนให้บุคลากรโรงเรียนมีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้น และสามารถชักจูงให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน และให้รางวัลอย่างเหมาะสม แก่ครูและบุคลากร

6. การที่โรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทั้งพันธกิจ ค่านิยมและคุณภาพ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับนักเรียน

7. การให้รางวัลแก่ครู และบุคลากรในโรงเรียนอย่างเหมาะสมทั้งเป็นตัวเงิน การพัฒนาบุคลากร การยกย่อง การให้คำปรึกษา การให้โล่ รางวัล ฯลฯ

ปัญหาอุปสรรคในการบริหาร

1. การใช้เวลาปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
2. การไม่ได้ผลตามคาดหวังไว้
3. การขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมของคณะกรรมการสถานศึกษา
4. ความไม่สอดคล้องระหว่างความต้องการกับการปฏิบัติ
5. การขาดอิสระในการตัดสินใจของโรงเรียน เนื่องจากการควบคุมขององค์กรที่เกี่ยวข้อง
6. การไม่ได้ให้ความสำคัญของงานวิชาการเท่าที่ควรในฐานะงานหลัก

ตาราง 2 แสดงสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวคิด/นักวิชาการ	การบริหารโรงเรียน
อุทัย บุญประเสริฐ (2545)	<p>เน้นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่ กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมของสถานศึกษาใน 4 ด้าน คือ วิชาการ งบประมาณ บุคคล บริหาร ทั่วไป</p> <p>มุ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพ/คุณภาพ/มาตรฐาน</p> <p>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</p> <p>โรงเรียนวิเคราะห์ปัญหา กำหนดนโยบาย วางแผน และบริหารจัดการ ตนเองได้</p> <p>มีอำนาจตัดสินใจ</p> <p>บริหารโดยการคิดริเริ่มด้วยตนเอง</p> <p>รูปแบบการบริหาร :- โดยชุมชนเป็นหลัก, โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก, โดยเป็นโรงเรียนในกำกับ, บริหารแบบเอกชน</p>
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ (2545)	<p>หลักการบริหาร 6 หลักของ SBM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การกระจายอำนาจ 2. การบริหารตนเอง 3. การบริหารแบบมีส่วนร่วม 4. ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน 5. การพัฒนาทั้งระบบ 6. ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้
วิจารณ์ พานิช (2545)	<p>การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบ่งได้ 4 แบบ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แบบต้นสังกัดบอกให้ทำ (Top-down SBM) 2. แบบรวมศูนย์ 3. แบบ ทดลองนำร่อง 4. แบบ SBM แท้ <p>SBM ในอุดมคติ คือทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สร้างผลผลิตสร้างคนทำงาน สร้างศาสตร์)</p>

ตาราง 2 แสดงสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ต่อ)

แนวคิดนักวิชาการ	การบริหารโรงเรียน
ดิเรก วรณเศียร (2549)	<p>เงื่อนไขและปัจจัยในการบริหารโดยใช้ SBM</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การกระจายอำนาจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. การพัฒนาศูนย์ให้มีทักษะในการเรียนการสอน การบริหารและตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ 3. การเผยแพร่สารสนเทศ 4. การเลือกผู้บริหารโรงเรียน 5. การชักจูงครูทุกคนให้มีส่วนร่วมในงานของโรงเรียน 6. การมีวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนอย่างชัดเจน 7. การให้รางวัลแก่ครูอย่างเหมาะสม

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจึงเป็นการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา มีความสามารถในการนำการมอบหมายงานครูบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องร่วมตัดสินใจ ในรูปของคณะกรรมการ มีกระบวนการตัดสินใจกำหนดเป้าประสงค์โดยการที่สมาชิกได้มีส่วนร่วม ร่วมกันทำงาน ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ มีการปรึกษาหารือ กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

แนวคิดการบริหารสู่ความเป็นเลิศ มีพื้นฐานมาจากแนวคิดการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการบริหารที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยเน้นไปที่ กระบวนการ การบริหารคุณภาพระดับสูงสุด คือ การจัดการแบบมุ่งคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์การ ในระดับนี้จะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดหรือปรัชญาสำคัญของ TQM ดังนี้ บาร์โธลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998 pp. 546–548) รวมทั้งลูเนนเบิร์กและออร์นสตี (Lunenbergl and Ornstien, 2004 pp. 62) กล่าวถึงปรัชญาสำคัญของ TQMไว้ว่า ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานในทุกๆ หน่วยงานและ

เป็นการทำงานแบบข้ามสายงาน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้านและองค์กรต้องมีมุมมองเป็นระบบและพนักงานในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งสอดคล้องกับที่

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 18) และวิฑูรย์ สิมะโชคดี (2541, หน้า 20-21) สรุปไว้ว่า หลักการสำคัญของ TQM ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์กร

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553, หน้า 51) ได้สรุปว่า ความเป็นมาและแนวคิดเบื้องต้นของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความต้องการ มีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดคุณภาพตามที่หวังไว้อย่างต่อเนื่อง

ความหมายของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

หากพิจารณาความหมายของคำว่า “การบริหารสู่ความเป็นเลิศ” อาจแยกออกได้เป็น 2 คำสำคัญคือ “การบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ในส่วนของคำว่า “การบริหาร” นั้นอาจพิจารณารายละเอียด มีดังนี้

1. ความหมายของคำว่า “การบริหาร” นักวิชาการ เช่น บาร์โธโลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998, P. 6), คริตเนอร์ (Kreitner, 1998, P. 5) เซอร์โต (Certo, 2000, P. 6) กู๊ดแมน และฟานด์ (Goodman and Fandt, 2002, P. 5), สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2004, P. 20) และศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในแนวทางเดียวกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยที่กระบวนการบริหาร หมายถึง หน้าที่ การบริหาร ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการ นั่นก็คือ มีการเริ่มต้นและเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ (สร้อยตระกูล อรรถนมานะ, 2545, หน้า 126) ซึ่งนักวิชาการ เช่น บาร์โธโลและมาร์ติน (Bartol and Martin, 1998, P.7), อิวานเชอรัวิชและแมทเทอร์สัน (Ivancevich and Matterson, 2002, P.44) และสเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2004, P. 483) ได้แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ส่วน วิโรจน์ สารรัตน์ (2542, หน้า 3) และ ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543,

หน้า 53) แบ่งหน้าที่ทางการบริหารออกเป็น 5 อย่าง คือ การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม แต่เมื่อวิเคราะห์ถึงรายละเอียดของแต่ละหน้าที่ พบว่า นักวิชาการบางกลุ่ม ได้รวมการจัดคนเข้าทำงานไว้กับการจัดองค์กร ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หน้าที่การบริหาร/กระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 5 อย่างด้วยกัน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ และการควบคุม ซึ่งแต่ละหน้าที่/กระบวนการ สรุปได้ ดังนี้

(1) การวางแผน เป็นขั้นตอนในการกำหนดวัตถุประสงค์และพิจารณาถึงวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจวางองค์การ มีวัตถุประสงค์อะไรในอนาคตและจะต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเอง เพื่อกำหนดสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์กร การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนด แนวทาง ปฏิบัติงาน และความจำเป็นในการใช้ทรัพยากร การประเมินแนวทางปฏิบัติงานที่วางไว้ การทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

(2) การจัดองค์กร เป็นขั้นตอนในการจัดบุคคลและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นหรือเป็นการจัดแบ่งงานและจัดสรรทรัพยากรสำหรับงาน เพื่อให้งานเหล่านั้นสำเร็จการจัดองค์กรประกอบด้วย การระบุและอธิบายงานที่จะถูกนำไปดำเนินการ การกระจายงานออกเป็นหน้าที่ การรวมหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นตำแหน่งงาน การอธิบายสิ่งที่จำเป็นหรือความต้องการของตำแหน่งงาน การรวมตำแหน่งต่างๆ เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ การทบทวนและปรับโครงสร้างขององค์กร เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการจัดองค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง

(3) การจัดคนเข้าทำงาน เป็นขั้นตอนในการคัดเลือกและจ้างบุคคลเข้าทำงาน รวมถึงการเลื่อนขั้น การโยกย้าย การสรรหา และการวางแผนกำลังคน การจัดคนเข้าทำงานประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นของทรัพยากรบุคคล การสรรหา ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ การคัดเลือกบุคคลที่สรรหามา การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล การประเมินการปฏิบัติงาน การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การพ้นจาก

งาน การทบทวนและปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของทรัพยากรบุคคล เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด

(4) การนำ เป็นขั้นตอนในการกระตุ้นเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นและชักนำความพยายามของพนักงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการใช้ความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจพนักงานการนำประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารและอธิบายวัตถุประสงค์ให้แก่พนักงานได้ทราบ การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงานต่างๆ การให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่พนักงานบนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน การยกย่องสรรเสริญและการตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรมและถูกต้องเหมาะสม การจัดหาสภาพแวดล้อมมากระตุ้นการจูงใจ โดยการติดต่อสื่อสารเพื่อสำรวจความต้องการและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง การทบทวนและปรับวิธีการของภาวะผู้นำ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของภาวะผู้นำ

(5) การควบคุม เป็นการติดตามผลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่จำเป็นหรือเป็นขั้นตอนของการวัดผล การทำงานและดำเนินการแก้ไข เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ การควบคุมประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบและติดตามผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุม เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ของการควบคุมไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการของการควบคุมเป็นไปอย่างทั่วถึง

ความหมายของความเป็นเลิศ

เว็บสเตอร์ (Webster, 1981, pp. 20-24) ให้ความหมายว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุดสมบูรณ์ที่สุดหรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

สำนักงานมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007, Online) ได้ให้ความหมายว่า “เลิศ” หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของกระบวนการ

จากความหมายข้างต้น การให้ความหมายของคำว่า “ความเป็นเลิศ” นั้น มีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “คุณภาพ” และเมื่อพิจารณาความหมายของคำว่า “คุณภาพ”

ตามที่มีผู้กล่าวไว้ เช่น The American Heritage Dictionary of English ให้ความหมายของ คำว่าคุณภาพ ไว้ในแนวทางหนึ่งว่า คือ ระดับความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับที่

บาฮัมการ์ท (Baumgart,1988, P. 6) ได้ให้ความหมายของคำว่า คุณภาพ หมายถึง แบบของความเป็นเลิศหรือสิ่งที่เหนือกว่าหรือดีกว่าปกติ ธรรมดา เช่นเดียวกับ คอนราดและแบลคบัม (Conrad and Blackbum,1985, ไม่ปรากฏเลขหน้า อุไรพรธน เจณวณิชยานนท์, 2536, หน้า 16) กล่าวว่า ความเป็นเลิศและคุณภาพนั้น มีความหมาย คล้ายกัน ใช้แทนกันได้ โดยทั้งสองคำต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบ โดยไม่เพียงแต่คำนึงถึง ผลสำเร็จอันน่าชื่นชม แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วย ทั้งคุณภาพและ ความเป็นเลิศ ต่างก็หมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูงและตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ไม่ต่ำไปกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้นมาตรฐาน คุณภาพและความเป็นเลิศ ทั้งสามคำนี้มีความเกี่ยวข้องกัน อยู่ แต่ก็มีแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลัก สำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546, หน้า 855) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้อง มีหรือที่ระบุไว้ ส่วน “คุณภาพ” นั้นเป็นการยกระดับจากมาตรฐาน โดยนอกจากทำให้ตรง ตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจและทำให้สอดคล้องกับความต้องการ ของลูกค้าด้วย (สมศักดิ์ สินธุระเวชณ์, 2542, หน้า 157-158) หรืออาจกล่าวได้ว่า มาตรฐานเป็นเพียงส่วนหนึ่งของคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546, หน้า 167-168) และข้อแตกต่างที่สำคัญก็คือ สินค้าหรือบริการที่ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ไม่จำเป็นต้องเป็นสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ แต่สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพควรมี คุณลักษณะที่ได้มาตรฐานในระดับหนึ่งเพราะโดยทั่วไปแล้วการกำหนดมาตรฐานมักเป็น การกำหนดโดยผู้ผลิตเป็นส่วนใหญ่โดยมีได้คำนึงถึงความต้องของลูกค้า สำหรับ “ความ เป็นเลิศ” นั้น กล่าวได้ว่า มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญแต่ “ความเป็นเลิศ” นั้น มีความ เหนือกว่าคุณภาพ เพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่าเป็นระดับคุณภาพ สูงสุด มีผลงานที่ยอดเยี่ยม เหนือกว่าธรรมดา ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 7-9)

ความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

Greg (1994, P. 69) กล่าวว่า กระบวนทัศน์การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ กรอบแนวคิดใหม่ วิธีคิดและวิถีกระทำของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการ

ปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับที่ พันธุ์ศักดิ์ พลสารัมย์ (2540, หน้า 27) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนการที่เน้นสู่ความเป็นเลิศว่า ต้องเปลี่ยนจากกรอบแนวคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยให้มีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ ลิ้มะโชคดี (2541, หน้า 108-110) กล่าวว่าในโลกของการแข่งขันอย่างเสรี องค์กรส่วนใหญ่มีความกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาดศาล ในขณะที่เดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคก็มีความคาดหวังและปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณและความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิธีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มผลกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, หน้า 10-23) ที่กล่าวว่า ระบบการบริหารเพื่อความ เป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ด้วยความภักดีของลูกค้าและเพิ่มส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ไหวทันต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนไปหรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตภาพสูงขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้นสรุปได้ว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึงกระบวนการดำเนินงานสู่คุณภาพสูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป โดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพในการบริหารจัดการ มีความต้องการมีความกระตือรือร้น มีความคิดสร้างสรรค์ที่มุ่งจะปรับปรุงคุณภาพการบริหารโรงเรียน และคุณภาพของผู้เรียน

แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์การ

ลักษณะเกี่ยวกับองค์การ คณะครุศาสตร์ (2548) ได้สรุปไว้ว่า มีการศึกษา 7 ประเด็น คือ 1) องค์การแห่งคุณภาพ 2) องค์การที่มีประสิทธิผล 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ 4) การบริหารจัดการที่ดี 5) องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) การบริหารองค์การแบบสมดุลและ 7) การสังเคราะห์ลักษณะองค์การที่ดีและมีคุณภาพ มีรายละเอียดดังนี้

องค์การแห่งคุณภาพ

องค์การแห่งคุณภาพ มีคำที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานภายในองค์การให้มีคุณภาพสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคำว่าการควบคุมคุณภาพครบวงจร (Total Quality Control) การให้บริการคุณภาพครบวงจร (Total Quality Service) การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) คุณภาพสำคัญเป็นอันดับแรก (Quality First) คุณภาพสร้างสรรค์ (Quality Initiatives) และการบริการคุณภาพ (Quality Service) โดยเฉพาะการบริหารจัดการคุณภาพครบวงจร (Total Quality Management – TQM) นั้นนับว่าเป็นคำสำคัญที่ทำให้้องค์การเกิดคุณภาพมากขึ้นได้

การบริหารจัดการคุณภาพครบวงจรหรือทีคิวเอ็ม (Total Quality Management – TQM) มีความหมายโดยสองนัย

ประการแรก ทีคิวเอ็ม เป็นปรัชญาว่าด้วยการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง และประการที่สอง ทีคิวเอ็ม เป็นเทคนิคและเครื่องมือในการดำเนินการ

กล่าวโดยรวม ทีคิวเอ็ม จึงเป็นเรื่องของแนวคิดและกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องนั่นเอง (สมาน อัครภูมิ, 2542) ทีคิวเอ็ม (TQM) เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติงานขององค์การที่มีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่สนองตอบความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ และพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีวันสิ้นสุด การจัดองค์การตาม

กระบวนการทำงาน มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

(1) ผลสำเร็จสูงสุดของหน่วยงาน หน่วยงานย่อยทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งเกณฑ์คุณภาพที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

(2) ความสัมพันธ์แนวตั้ง บุคลากรทุกคนควรมีความเข้าใจยุทธศาสตร์ของสถาบันและทิศทางในการทำงานขององค์การในภาพรวมร่วมกัน

(3) ความสัมพันธ์แนวนอน หน่วยงานย่อยทุกฝ่าย ไม่เน้นการแข่งขันแต่ละฝ่าย แต่ต้องช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกันระหว่างหน่วยงาน

(4) ความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาแต่ละกระบวนการ ในทางการศึกษาการดำเนินงานที่มีกระบวนการเดียวกันอยู่ภายใต้การบริการเป็นหน่วยงานเดียว ซึ่งการจัดกลุ่มหน่วยงานต้องคำนึงว่ากระบวนการทำงานนั้นๆ ดำเนินไปเพื่อลูกค้ากลุ่มใด และลูกค้ามีความคาดหวังอย่างไรต่อบริการ

ตาราง 3 ข้อแตกต่างระหว่างองค์การทั่วไปกับองค์การคุณภาพ

องค์การแห่งคุณภาพ	องค์การทั่วไป
1. ให้ความสำคัญกับลูกค้า	1. ให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การ
2. ให้ความสำคัญในการป้องกันปัญหา	2. ให้ความสำคัญกับการค้นหาปัญหา
3. ลงทุนด้านทรัพยากรบุคคล	3. ไม่มีระบบชัดเจนเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล
4. มียุทธศาสตร์เพื่อคุณภาพ	4. ไม่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ
5. มองการร้องเรียนเป็นโอกาส	5. มองการร้องเรียนเป็นเรื่องน่ารำคาญ
6. ระบุลักษณะคุณภาพในทุกด้านขององค์การ	6. ไม่มีระบบชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานคุณภาพ
7. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำด้านคุณภาพ	7. บทบาทผู้บริหารคือการควบคุม
8. กระบวนการปรับปรุงพัฒนาเกี่ยวข้องกับทุกคน	8. การปรับปรุงพัฒนาเป็นเรื่องฝ่ายบริหาร
9. ผู้อำนวยการความสะอาดด้านคุณภาพ ทำให้เกิดกระบวนการปรับปรุงพัฒนา	9. ไม่มีผู้อำนวยการความสะอาดด้านคุณภาพ
10. ส่งเสริมให้ทุกคนริเริ่มสร้างสรรค์คุณภาพ	10. ขั้นตอนดำเนินงานและกฎระเบียบเป็นสิ่งสำคัญ
11. บทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน	11. บทบาทและหน้าที่คลุมเครือ
12. มีวิธีการประเมินผลชัดเจน	12. วิธีการประเมินผลยังไม่เป็นระบบ
13. คุณภาพเป็นวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจ	

(Sallis, อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2542, หน้า 42)

บทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพ

สมาน อัครภูมิ (2542) ได้เสนอแนะบทบาทของผู้นำในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์การ 12 บทบาท ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์คุณภาพสำหรับองค์การ
2. ผู้นำต้องทำงานมุ่งมั่นแน่นอนชัดเจนในกระบวนการคุณภาพ
3. ผู้นำต้องสร้างความเข้าใจและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับข่าวสารคุณภาพ
4. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าความต้องการของลูกค้า คือ นโยบายและสิ่งที่สถาบันปฏิบัติ
5. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าลูกค้ามีช่องทางในการสื่อสารร้องเรียนต่อสถาบันได้หลายทาง
6. ผู้นำต้องเป็นผู้นำการพัฒนาบุคลากร

7. ผู้นำควรระมัดระวังอย่าโทษคนอื่น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นโดยไม่ตรวจสอบหลักฐานข้อมูลปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากนโยบายที่ผิดพลาดมากกว่าความล้มเหลวของบุคลากร

8. ผู้นำต้องนำทางนวัตกรรมในสถาบัน

9. ผู้นำต้องทำให้มั่นใจว่าโครงสร้างองค์การชัดเจน มีการกำหนดความรับผิดชอบและการมอบหมายอำนาจอย่างเพียงพอ พร้อมกับความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

10. ผู้นำต้องมุ่งมั่นที่จะขจัดอุปสรรคต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาด้านองค์การหรือวัฒนธรรม

11. ผู้นำต้องพัฒนาทีมงานที่เข้มแข็ง

12. ผู้นำต้องพัฒนากลไกการกำกับและประเมินผลสำเร็จของงาน

องค์การที่มีประสิทธิผล

ประสิทธิผลเป็นการพิจารณาผลผลิต (output) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการสามารถกระทำได้โดยเปรียบเทียบผลที่ได้จากโครงการกับวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้อย่างครอบคลุมตัวแปรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการอย่างแท้จริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545) ซึ่งความหมายของประสิทธิผลขององค์การเริ่มมีพัฒนาการมาสู่แนวคิดของการใช้เกณฑ์การวัดหลายๆ เกณฑ์มาประกอบกันแทนที่จะใช้เกณฑ์ง่ายๆ เกณฑ์เดียว ดังนั้นการประเมินต้องใช้เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ (multiple criteria) ในการพิจารณาทั้งวิธีการหรือกระบวนการ (means or process) และเป้าหมายหรือผลผลิตที่จะได้ (ends or outcomes)

การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ มีแนวคิดในการศึกษา 4 แนวทาง

1) แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The goal attainment approach) มีแนวคิดการวิเคราะห์ว่าองค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ (feasible goals) ได้ดีอย่างไร ยอมรับว่ามีอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การแล้วสามารถวัดได้ว่าเป้าหมายที่ได้รับการบรรลุถึงที่สุดจากทรัพยากรที่มีอยู่โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้วย ซึ่ง Steer (1988) ระบุว่าเป้าหมายโดยทั่วไปขององค์การมี 3 ประเภท ได้แก่ (1) เป้าหมายทางการ (2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติ และ (3) เป้าหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานได้

2) แนวทางเชิงระบบเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้พื้นฐานของ ทฤษฎีระบบเปิดทั้งนี้จะประเมินโดยวัดจากความสามารถในการจัดหาทรัพยากรมาใช้และ ระดับความอยู่รอด

3) แบบเชิงกลยุทธ์-กลุ่มผลประโยชน์ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับกลุ่ม ผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องและผู้มีอำนาจในการควบคุมทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต่อความอยู่ รอดขององค์การ องค์การที่มีประสิทธิผลต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มข้างต้นได้ ตรงกับความเป็นจริงที่สุด

4) แบบการแข่งขันคุณค่า ประสิทธิภาพขององค์การมีหลายความหมายและ ไม่อาจกำหนดเกณฑ์ที่ดีที่สุด คุณค่าความนิยมของผู้ประเมินจึงเป็นศูนย์กลางของการ ประเมินแนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การทั้ง 4 แนวทาง มีแนวคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ 1) การบรรลุเป้าหมายขององค์การให้สูงสุด 2) ความเป็นระบบเปิดขององค์การ ที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทรัพยากรและต้องตอบสนองความ ต้องการเพื่อความอยู่รอด 3) ลักษณะองค์การหรือโครงการขององค์การที่ส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การและกระบวนการทางาน / การบริหารองค์การ

Steers (1988) ได้เสนอตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การไว้ 4 ประเภท

1) ลักษณะองค์การ (organizational characteristics) ประกอบด้วย โครงสร้าง ขององค์การและเทคโนโลยีที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม (environmental characteristics) ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ผู้นำองค์การจึงต้องหาความเข้าใจ สภาพแวดล้อมและปรับโครงสร้างและการปฏิบัติให้กำกับสภาวะดังกล่าว 3) ลักษณะของ บุคลากรในองค์การ (employee characteristics) เป็นความผูกพันต่อองค์การ และการ ปฏิบัติงาน 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (managerial policies and practices) ที่เกิดจากการวางเป้าหมายที่แน่นอน การจัดการและการใช้ทรัพยากร การปรับตัวของ องค์การ

ดังนั้น โมเดลขององค์การที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะพื้นฐานดังนี้

1) มีนโยบายการบริหารและการปฏิบัติจากการวางเป้าหมายที่กำหนดอย่าง ชัดเจนตามระดับความสำคัญ สามารถประเมินได้

2) มีโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความต้องการของ สภาพแวดล้อม มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) มีการวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาใช้โดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง ผลผลิตต้องสร้างความพึงพอใจกับผู้รับบริการ

4) มีระบบการตัดสินใจ ระบบข้อมูลข่าวสาร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้พัฒนามาจากองค์การทางธุรกิจ และขยายแนวคิดมายังหน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะกลุ่มนักวิชาการทางการศึกษาได้พยายามอธิบายแนวคิด ลักษณะ องค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สามารถหาเอาความสามารถสูงสุดของสมาชิกเพื่อสร้างกระบวนการในการพัฒนาตนเอง โดยสนับสนุนสมาชิกทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกเกิดการขยายขีดความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ มีรูปแบบการคิดใหม่ๆ มีความเป็นอิสระ และได้รับการสนับสนุนอบรมให้สมาชิกเรียนรู้แลกเปลี่ยนระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง (Dixon, 1994; Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991; Senge, 1990 ; อ้างถึงใน Skyrme, 2003)

Skyrme (2003) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีระบบการทำงาน กลไกการทำงานและกระบวนการทำงานที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้ทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ด้วยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีความชัดเจนในประเด็นต่อไปนี้

1) การปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก
2) การเพิ่มความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้กับสมาชิกอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาสมาชิกให้มีการเรียนรู้เป็นรายบุคคล

4) นำผลจากการเรียนรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงานให้บรรลุผลที่ดีขึ้นเรื่อยๆ

แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2544) ได้ให้ไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พัฒนาความสามารถของสมาชิกเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนและส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน

ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt and Reynolds (1994; อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้ระบุไว้ 11 ประการ ดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 3) มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติ 4) มีการตรวจสอบ 5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) มีกลยุทธ์ 9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน 10) มีการทำงานเป็นทีม 11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สำหรับ Kerka (1995, อ้างถึงใน Smith, 2001) เขามีแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่อง และมีประสิทธิผล เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ดังนั้นลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1) การให้โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ใช้ผลเรียนรู้ที่ได้มาดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- 3) เชื่อมโยงความสามารถของแต่ละบุคคลเข้ากับองค์การ
- 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย
- 5) ยอมรับภาวะความกดดันที่สร้างสรรค์ในฐานะแหล่งพลังงานและการเปลี่ยนแปลงใหม่
- 6) ความคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องขององค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2544; Smith, 2001) ได้อธิบายไว้ 5 ประการ ดังนี้

- 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เน้นภาพรวมขององค์การ แต่ละหน่วยงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อกัน
- 2) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (personal mastery) กล่าวได้ว่าผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งร่วมเป็นเจ้าขององค์การจะทำให้มีความพยายามในการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ
- 3) ความคาดหวังที่ท้าทาย (mental models) ทำให้สมาชิกในหน่วยงานมีความตื่นตัวและพยายามพัฒนาองค์การให้อยู่ในสภาพที่คาดหวังอยู่เสมอ
- 4) การมีค่านิยมร่วมกัน (shared values) การที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อและมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดความผูกพันกับสิ่งที่สร้างร่วมกัน และลงมือปฏิบัติได้ตามมา

5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการใช้กระบวนการกลุ่มสำหรับองค์การที่สำคัญในทางการศึกษา คือ โรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย จากการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) พบว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพ ต้องพัฒนา 10 ระบบต่อไปนี้

- 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 2) ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
- 3) การตัดสินใจร่วมกันและวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
- 5) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
- 6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
- 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์
- 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
- 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน
- 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดถึงลักษณะสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาของ วิระวัฒน์ ปันนิตมัย (2544) ได้เสนอดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ดัชนี ดังนี้

- 1) องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
- 2) คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation)
- 3) รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ
- 4) คุณภาพในการทำงาน
- 5) ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้

ในองค์กรประเภทของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความหมายกว้างกว่าการฝึกอบรม แม้ว่าการฝึกอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะการทำงานได้ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าทั้งด้านความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานที่แนวคิดของ Skyrme (2003) ได้เสนอพัฒนาการของการเรียนรู้เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 การเรียนรู้ความจริง ข้อความรู้ กระบวนการและวิธีการ เพื่อนำไปใช้ในการเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ระดับที่ 2 การเรียนรู้ทักษะงานใหม่และถ่ายโยงไปยังสถานการณ์อื่นๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับสถานการณ์ใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลง

ระดับที่ 3 การเรียนรู้ในการประยุกต์/ปรับตัว เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและต้องพัฒนาการแก้ไขปัญหา ทดลอง อยู่ตลอดเวลา

ระดับที่ 4 การเรียนรู้ที่จะเรียน เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ออกแบบสำหรับอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความท้าทายและความรู้ต่างๆ

ดังนั้นลักษณะโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีลักษณะ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ (Vision and strategy)
- 2) หลักปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง (Executive practices)
- 3) หลักปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง (Managerial practices)
- 4) บรรยากาศในการทำงาน (Climate)
- 5) โครงสร้างองค์การและโครงสร้างงาน (Organizational and job Structure)
- 6) การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow)
- 7) หลักปฏิบัติของทีมงานและของบุคคลากร (Individual and Practices)
- 8) กระบวนการทำงาน (Work Process)
- 9) เป้าหมายการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goals Feedback)
- 10) การฝึกอบรมและการให้การศึกษา (Training and Education)
- 11) การให้รางวัลและการยกย่อง (Rewards and Recognition)
- 12) การพัฒนาบุคคลากรและทีมงาน (Individual and Team Development)

การบริหารจัดการที่ดี

การศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดีสำหรับบริบทของเมืองไทยมีผู้ศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี โดยกำหนดปัจจัยสำคัญไว้ 6 ปัจจัยตามแผนพัฒนาและระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ประกอบด้วย นิติธรรม คุณธรรมความโปร่งใส การมีส่วนร่วม สำนักรับผิดชอบ และความคุ้มค่า วิธีในการศึกษาประกอบด้วย การทบทวนเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้อง การทดสอบ การระดมสมอง รับฟังข้อเสนอแนะ ปรับปรุงตัวชี้วัด และนำไปทดสอบใน 10 หน่วยงานจาก 10 จังหวัดตัวอย่างทั่วประเทศ หน่วยงานที่ทดสอบ ประกอบด้วย กลุ่มงานด้านเศรษฐกิจ ด้านบริการและด้านความมั่นคง เก็บข้อมูลจากประชาชน ข้าราชการ และข้อมูลทุติยภูมิที่มีอยู่ ผลการศึกษาพบว่า

1. หลักนิติธรรม ประกอบด้วย 7 หลักย่อย ได้แก่
 - (1) หลักการแบ่งแยกอำนาจ
 - (2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ
 - (3) หน่วยงานมีหลักความผูกพันต่อกฎหมายของเจ้าหน้าที่
 - (4) หน่วยงานได้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักความชอบด้วยกฎหมายในทำเนื่อหา
 - (5) ผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่
 - (6) หน่วยงานยึดหลัก “ไม่มีความคิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย”
 - (7) หน่วยงานยึดหลักการทำงานภายใต้กฎระเบียบสูงสุด
2. หลักคุณธรรม ประกอบด้วย 3 หลัก ได้แก่
 - (1) การปลอดคอร์รัปชั่น
 - (2) การปลอดจากการทำผิดวินัย
 - (3) การปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ
3. หลักความโปร่งใส ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลัก ได้แก่
 - (1) ความโปร่งใสด้านโครงสร้างของระบบงาน
 - (2) ความโปร่งใสด้านระบบการให้คุณ
 - (3) ความโปร่งใสด้านระบบการให้โทษ
 - (4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน

4. หลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วยหลักสำคัญ 4 หลัก ได้แก่

- (1) การให้ข้อมูล
- (2) การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน
- (3) การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- (4) การพัฒนาขีดความสามารถของประชาชนในการมีส่วนร่วม

5. หลักสำนึกความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 หลัก ได้แก่

- (1) หน่วยงานมีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน
- (2) หน่วยงานมีเป้าหมายที่ชัดเจน
- (3) หน่วยงานมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) หน่วยงานมีระบบติดตามประเมินผล
- (5) หน่วยงานมีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน
- (6) หน่วยงานมีแผนสำรอง

6. หลักความคุ้มค่า ประกอบด้วยหลักสำคัญ 3 หลัก ได้แก่

- (1) การประหยัด หมายถึง
 - การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม
 - การไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
 - การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน
 - การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน
 - การมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
 - มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
 - มีการให้ผลตอบแทนตามผลงาน
- (3) ความสามารถในการแข่งขัน
 - การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
 - การมีการเน้นผลงานด้านบริหาร
 - การมีการประเมินผลการทำงาน
 - ผู้บริหารระดับสูงมีสภาวะผู้นำ

เมื่อนำแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชาชน เจ้าหน้าที่และข้อมูล
 ทูติยภูมิ ผลการศึกษาพบว่า หลักการบริหารจัดการที่ดีทั้ง 6 หลัก มีความเหมาะสม
 กับหน่วยงานที่ศึกษา เมื่อพิจารณาคะแนนรวมเป็น 1 หลักนิติธรรมและหลักคุณธรรม
 มีคะแนนมากที่สุดที่ระดับ 0.81 รองลงมา คือ หลักสำนักรับผิดชอบ 0.65 หลักความ
 คำนึงถึง และหลักการมีส่วนร่วมมีระดับ 0.64 เท่ากัน และหลักความโปร่งใส 0.46

องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Administration)
 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีนักวิชาการได้นำเสนอ
 ไว้ดังนี้

Anthony (1978) ได้เสนอรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ 4 รูปแบบ
 ดังนี้

1) แบบกลุ่ม : กลุ่มงานจะถูกกำหนดหน้าที่และต้องกำหนดเป้าหมายเอง
 โดยไม่ต้องให้หัวหน้ากำหนดงานจะถูกกระจายไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
 เป็นอิสระมีส่วนร่วมมากขึ้น

2) แบบโครงการหรือเมทริกซ์ : มักจะเป็นโครงการเฉพาะอยู่ภายใต้
 การดูแลของ ผอ.โครงการ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง ผู้ร่วมโครงการจึงเป็น
 ผู้เชี่ยวชาญ การบริหารงานจะมีความคล่องตัว สมาชิกได้ร่วมตัดสินใจ

3) แบบร่วมเจรจาต่อรอง : ตัวแทนสมาชิกจะเข้ามามีส่วนร่วมในการ
 บริหารที่จะมาแบ่งปันความคิดกับผู้บริหาร

4) แบบประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม : ตัวแทนสมาชิกขององค์การเข้า
 มาเป็นกรรมการบริหารร่วมกับเจ้าของหรือให้โบนัสด้วยการถือหุ้น

Putti (1987) ได้แบ่งรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ 8 แบบ ดังนี้

1) การวางแผนแบบสแกนลอน (The Scanlon Plan) การทำงานเป็นทีม
 ระหว่างคนงานกับผู้บริหาร

2) เจเคกรูฟ (Jisku kanri-JK) จัดตั้งเป็นกลุ่มเล็กๆ มีอำนาจเด็ดขาด
 สามารถหาข้อยุติในการทำงาน

3) การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการ
 ตัดสินใจผ่านคณะกรรมการต่างๆ

4) T-Group Approach มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์
สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร

5) Multiple Management การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับต่างๆ

6) คิวซีซี (Quality Control Circle) กลุ่มทำงานเล็กๆ มีวัตถุประสงค์
ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

7) Committee Approach for Participation คณะกรรมการเป็นกลุ่ม
ที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อการปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า

8) การมีส่วนร่วมและการสร้างทีมงาน

โดยสรุป องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีจุดเน้นสำคัญ คือ
ผู้บังคับบัญชาต้องรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งกระตุ้น
แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมาย
การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะต้องมี
ความคล่องตัวและมีอิสระ

การประเมินองค์การแบบสมดุล

การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นแนวคิดใหม่
ที่นำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งพัฒนาขึ้นช่วงต้นทศวรรษ 1990 โดย Robert Kaplan
จาก Harvard Business School และ David Norton (1996) เพื่อสร้างความชัดเจนในการวัด
ประเมินผลบริษัทให้เกิดความสมดุลทางการเงิน Balanced Scorecard ไม่เพียงแต่จะเป็น
ระบบการประเมินเท่านั้นแต่ถือเป็นระบบการบริหารจัดการ

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการแปลงกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ไปสู่การดำเนินการ
ปฏิบัติช่วยให้มีข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับกระบวนการทำงานภายในและผลลัพธ์ภายนอก
อย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงยุทธวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

การประเมินองค์การแบบสมดุลในองค์การจะพิจารณา 4 ประเด็นเกี่ยวกับ

1) การเรียนรู้และการพัฒนา เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม
สมาชิกในองค์การการสร้างเจตคติในวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันทั้งระหว่างตัวบุคคล
และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรที่มีความรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่สำคัญ ในยุคสมัย
ที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่ต้องพัฒนา
ในองค์การ การที่ผู้บริหารจ้างผู้ทำงานใหม่ที่มีความรู้เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีและลดการ

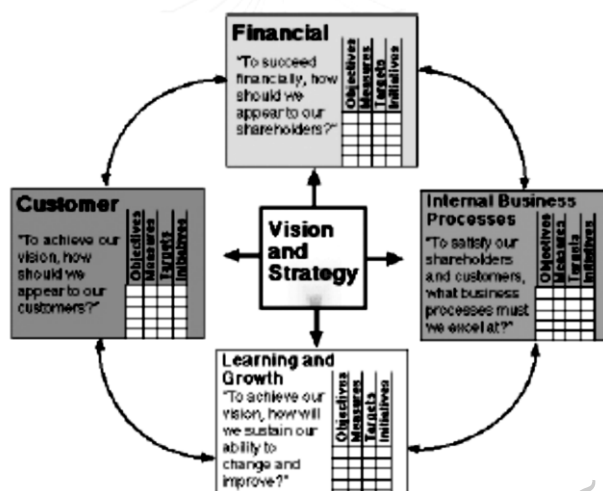
ฝึกอบรมพัฒนาพนักงานบริษัทที่มีอยู่เดิม การกระทำเช่นนี้จะบ่งชี้ถึงภาวะสมองไหลเกิดขึ้นตามมา ฝ่ายบริหารจึงควรเน้นการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรให้มีมากกว่า

Kaplan and Norton (1996) เน้นว่า การเรียนรู้เป็นมากกว่า การฝึกอบรม แต่จะรวมถึงที่ปรึกษาและพี่เลี้ยงในองค์กรที่จะต้องสื่อระหว่างพนักงาน พร้อมในการให้ความช่วยเหลือและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมไปถึงเครื่องมืออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีระบบปฏิบัติการสูง เช่น Intranet เป็นต้น

2) กระบวนการทางธุรกิจ การเรียนรู้และการพัฒนาเกี่ยวข้องกับ การดำเนินการภายในองค์กรที่ช่วยให้ผู้ดำเนินการทราบว่า การดำเนินการทางานเป็นไปได้ดีเพียงไร และผลผลิตหรือการบริหารตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่ ซึ่งกระบวนการขั้นนี้อาจต้องอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอก กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อาจแบ่งเป็นสองประเภท ได้แก่ กระบวนการที่มุ่งเชิงพันธกิจ (mission-oriented processes) และกระบวนการสนับสนุน (support processes)

3) ลูกค้า ปรัชญาการบริหารปัจจุบันให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับลูกค้า โดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งถือเป็นตัวบ่งชี้ว่าลูกค้าได้รับการบริการตรงตามความต้องการหรือไม่ แม้ว่าบริษัทจะมีภาวะทางการเงินดีแต่หากทำให้ลูกค้าไม่พอใจจะก่อให้เกิดความล้มเหลวในการดำเนินในอนาคตการพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าควรมีการวิเคราะห์ประเภทของลูกค้าว่ามีลักษณะและจะดำเนินการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าแต่ละกลุ่มอย่างไร

4) การเงิน Kaplan and Norton (1996) เห็นว่าข้อมูลการเงินที่ถูกต้องยังคงมีความสำคัญเป็นลำดับแรกเสมอ ผู้ดำเนินการด้านนี้ต้องจัดการให้เหมาะสมด้วยความร่วมมือจากหน่วยอื่นๆ แต่หากให้ความสำคัญในเรื่องการเงินมากเกินไปจะก่อให้เกิดภาวะการณ์ที่ไม่สมดุลเกิดขึ้นเช่นกัน นอกจากข้อมูลด้านการเงินอื่นๆ แล้วต้องพิจารณาถึงการประเมินความเสี่ยง ข้อมูล ต้นทุนกำไร เป็นต้น



ภาพประกอบ 7 การประเมินองค์การแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

(Source: S. Kaplan and David P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategy Management System; Harvard Business Review (January–February 1996))

ผลการวิเคราะห์ลักษณะองค์การที่ดีมีคุณภาพ

ผลการสังเคราะห์ลักษณะองค์การที่ดีมีคุณภาพ ประกอบด้วย 3 ลักษณะ คือนโยบายขององค์การ การบริหารงานองค์การ กระบวนการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละประเด็น ดังนี้

1) นโยบายองค์การ

– กำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย บทบาท ภารกิจขององค์การที่ชัดเจน ตอบสนองความต้องการของสังคม

– มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น

– มีระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

– มีระบบกำกับ ติดตาม ประเมินที่มีประสิทธิภาพ

2) การบริหารงานองค์การ

– สร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์การให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้

– การบริหารงานเน้นแผนกลยุทธ์ และการบริหารแบบการกระจายอำนาจ

– ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายการ

ดำเนินงาน

- สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเครือข่าย
- มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ในการบริหารงานและการให้

รางวัล ความดีความชอบ

3) กระบวนการทำงาน

- เน้นการทำงานเป็นทีม และมุ่งบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ
- การพัฒนาตนเอง ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การยอมรับ

ความคิดใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งคุณภาพ องค์การที่มีประสิทธิผล องค์การแห่งการเรียนรู้การบริหารจัดการที่ดี และองค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้สามารถสังเคราะห์ลักษณะสำคัญขององค์การที่ดีมีคุณภาพและการประเมินองค์การแบบสมดุลโดยใช้แนวคิดใหม่ที่น่าไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ 1) ด้านนโยบายองค์กร 2) ด้านการบริหารงานองค์กร 3) ด้านกระบวนการทำงาน ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายองค์กร ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายภารกิจขององค์การที่ชัดเจน ตอบสนองความต้องการของสังคม มีโครงสร้างการทำงานที่ยืดหยุ่น มีระบบสารสนเทศ ระบบข้อมูลและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบการกำกับติดตาม การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

2. ด้านการบริหารงานองค์กร ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศการทำงานภายในองค์การให้มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ การบริหารงานเน้นแผนกลยุทธ์ การบริหารแบบกระจายอำนาจผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน สนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนและเครือข่าย มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ในการบริหารงานมีการให้รางวัล ความดีความชอบ

3. ด้านกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์การ การพัฒนาตนเอง ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การยอมรับความคิดใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

ความหมายของรูปแบบ

คำว่า รูปแบบ มีหลายคำที่แปลมาจากคำว่า “Model” นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ต่างๆ ดังนี้

Stoner และ Wankel (1986, P. 12) ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น ในขณะที่

Willer (1967, P. 15) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบ รูปนัยที่เกี่ยวข้องในทานองเดียวกับที่ Smith และคนอื่นๆ (1980) เห็นว่ารูปแบบ หมายถึง การย่อส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริง แต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ทั้งนี้

Bardo และ Hartman (1982, P. 70) ได้ขยายความหมายของรูปแบบว่า หมายถึงอะไรบางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช้การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่มุม ส่วนการที่จะระบุว่ามีรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรประกอบด้วยอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร ส่วน

Daft (199, P. 20) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่าหมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมือ อธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ Nadler (1980) ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ว่า เป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่างๆ ได้

Keeves (1988) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง การแสดงโดยสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

อุทุมพร จามรมาน (2541) ให้ความหมายของรูปแบบไว้ว่า หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ จึงน่าจะมีมากกว่า

1 มิติหลายตัวแปร และตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน

ทิตานา แชมมณี (2548, หน้า 220) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใด ลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผัง ไตอะแกรม หรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า รูปแบบเป็นการจำลองภาพที่พัฒนาขึ้น โดยองค์ประกอบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของการสร้าง เพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์ ให้สามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

การศึกษาจากแนวคิดที่มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ มีรายละเอียดดังนี้

พลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) สรุปถึงรูปแบบที่ดีไว้ว่า ควรีลักษณะ 5 ประการ คือ

1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ

2) ควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมาโดยสามารถตรวจสอบได้ด้วย ข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ควรอธิบายถึงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษา ได้อย่างชัดเจน

4) ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่อง ที่ศึกษาได้ และ

5) ควรจะสอดคล้องกับกรอบของทฤษฎีของสิ่งที่จะใช้รูปแบบนั้นมาอธิบาย ทาดาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันตพฤษวงศ์, 1986, P. 15) กล่าวถึง คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีว่า ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร

2) ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์

3) ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) ควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้ และ

5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นกับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

Keeves (1988, P. 560) กล่าวถึงหลักในการสร้างรูปแบบ 4 ประการ ซึ่งหลักการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของรูปแบบด้วย คือ

1) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง

2) รูปแบบควรเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่ได้และสามารถตรวจสอบได้ด้วยการสังเกตหรือมีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน

3) รูปแบบควรมีการระบุถึงกลไกเชิงเหตุผลในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ และ

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่จะศึกษา โดยสร้างแนวคิดและความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 15) กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ 5 ประการ คือ

1) รูปแบบต้องมีความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างตามตัวแปรที่ศึกษา

2) รูปแบบสามารถใช้ในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์และหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงคุณภาพของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจนแล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) แบบจำลองควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังจะศึกษาด้วย

5) สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะนำมาศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้ง 4 ท่านดังกล่าวข้างต้น เมื่อนามาพิจารณาถึงแนวคิดที่สอดคล้องกันตามรูปลักษณะของรูปแบบทั้ง 4 แล้ว สามารถแสดงตารางได้ ดังนี้

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี	ผู้แต่ง			
	พูลสุข หิตานนท์ (2540)	ทาดาโอะ มียากาวะ (1986)	Keeves (1988)	รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548)
1. การแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร	✓	✓	✓	✓
2. นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์	✓	✓	✓	✓
3. อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาอย่างชัดเจน	✓	✓	✓	✓
4. นำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่หรือขยายองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓
5. สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ	✓	✓	✓	✓

จะเห็นได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบตามแนวคิดของ พูลสุข หิตานนท์, ทาดาโอะ มียากาวะ, Keeves, และรุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ มีความสอดคล้องกันอย่างมากโดยมีแนวคิดที่ว่ารูปแบบที่ดีควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

- 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์ของตัวแปรที่มีโครงสร้าง
- 2) มีลักษณะที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลและสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน
- 4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา นอกจากนี้คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาถึงความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบายด้วย ซึ่งข้อสรุปนี้ผู้วิจัยจะได้นำไปประกอบการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนศักยภาพสูง (Premium School) ให้เป็นรูปแบบที่สมบูรณ์สามารถนำไปประยุกต์ในการบริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลอย่างรอบด้านต่อไป

ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ เช่น

Smith และคนอื่นๆ (1980, P. 461) แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 1) รูปแบบเชิงกายภาพ จำแนกเป็นรูปแบบ รูปปั้นที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเชิงอุปมา ที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี

ในห้องปฏิบัติการก่อนทำการทดลองจริง 2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ จำแนกเป็นรูปแบบข้อความ ซึ่งเป็นการใช้ข้อความในการอธิบายย่อ เช่น ค่าพหุนามลักษณะงาน และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561–565) แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท คือ

(1) Analogue model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปแบบเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

(2) Semantic model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

(3) Mathematic model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยา ศึกษาศาสตร์ และการบริหารการศึกษา

(4) Casual model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์แบบ Path Analysis โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

ในส่วนของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการทางการศึกษา (Models of Educational Leadership and Management) ของ Bush (2009, pp. 72–79) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา 6 รูปแบบ คือ Formal Model, Collegial Model, Political Model, Subjective Model, Ambiguity Model, และ Cultural Model ซึ่งมีลักษณะสำคัญของแต่ละรูปแบบ และในแต่ละรูปแบบมีข้อแตกต่างกันที่เห็นได้ชัด ใน 4 ประเด็น คือ เป้าประสงค์ (goals) โครงสร้างองค์กร (Structure) สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment) ภาวะผู้นำ (Leadership) Bush (2546, อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, 2551, หน้า 19–24) ได้สังเคราะห์มาจากตัวอย่างระบบบริหารจัดการสถานศึกษาที่พบอยู่ทั่วไป ตามโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) รูปแบบทางการ (Formal Models) เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาในลักษณะที่เป็นทางการพบได้ทั่วไป ตามสถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ โดยมีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบทางการจะยึดหลักที่องค์กรเป็นระบบที่มีการบริหารจัดการเป็นลำดับ

ชั้น โดยผู้บริหารยึดถือหลักการและเหตุผลในการสั่งการ และปฏิบัติตามเป้าหมายที่วางไว้ และตกลงกันไว้กับเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกองค์กร ในการนี้หัวหน้าหน่วยงานหรือองค์กร จะเป็นผู้ครอบครองอำนาจในการบังคับบัญชาซึ่งได้มาโดยตำแหน่งทางการภายในองค์กร และมีหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนตลอดจนมีส่วนรับผิดชอบหน่วยงานภายในองค์กรในการ ประกอบกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รูปแบบทางการแสดงถึงลักษณะที่มั่นคงและเป็นทางการขององค์กรและวิถีทางในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำ

1.1 เป้าประสงค์ (Goals)

- กำหนดเป้าประสงค์ที่แน่นอน (goals are invariably determined)
- ผู้นำกำหนดเป้าประสงค์ (heads and senior staff)
- สมาชิกทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (working towards the achievement of these official aims)

1.2 โครงสร้าง (Structure)

- วัตถุประสงค์ที่เป็นไปได้ (objective fact)
- ยึดมั่นกับทีม (typified in physical terms)
- อิทธิพลของปัจเจกบุคคลที่มีต่อพฤติกรรม (influence the behavior of the individuality)

1.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

- ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม (relationships between the organization and its environment)
- ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับสมาชิกกลุ่ม (Relationships in terms of the official links between the head or principal)

1.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- ผู้นำตามระดับชั้น (Hierarchy)
- ผู้นำยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร (Organization)
- ผู้นำแบบกำหนดนโยบาย (Policy-making)
- ผู้นำแบบบังคับบัญชา (Assumed to follow)

2) รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial Models)

เป็นรูปแบบที่ใช้แนวความคิดภายใต้รูปแบบการมีส่วนร่วม มองว่าองค์กร มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและในการตัดสินใจซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการพูดคุย

ปรึกษาหารือกันอันนำไปสู่การลงมติหรือข้อตกลงระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยจะมีการแบ่งปันอำนาจในการตัดสินใจและการแสดงความคิดเห็นระหว่างสมาชิกบางคนหรือทุกคนในองค์กรซึ่งมีความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือสถาบันสำหรับรูปแบบการมีส่วนร่วม

2.1 เป้าประสงค์ (Goals)

2.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าหมาย (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในระดับสถาบัน (Institutional)

2.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าหมาย (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าหมายขององค์กรจะใช้วิธีการตกลงร่วมกัน (Agreement) ของผู้บริหารและผู้ร่วมงาน

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)

- การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายที่ผ่านความเห็นชอบร่วมกัน (Decisions based on agreed goals) ของผู้ร่วมงาน

2.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์กรจะใช้วิธีแบบความร่วมมือ (Collegial)

2.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านโครงสร้างขององค์กร ยึดหลักการ 3 ด้านคือ

- หลักของวัตถุประสงค์ (Objective)

- หลักความเป็นจริง (Reality)

- หลักการขยายออกด้านข้าง (Lateral)

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรจะต้องดำเนินการ ดังนี้

- สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)

- การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ (Blurred by shared decision)

making)

2.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับ

การสนับสนุนการลงประชามติ (Head seeks to promote consensus)

2.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model)

คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ได้แก่

- ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)
- ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)
- ผู้นำแบบใช้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal leadership)

3) รูปแบบเน้นการเมือง (Political Models)

เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันอำนาจระหว่างสมาชิกองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องของอิทธิพลของบุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร และการเจรจาต่อรองอำนาจระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีผลประโยชน์ร่วมกันแนวความคิดของรูปแบบเน้นการเมืองมีใจความสำคัญว่า ในองค์กรหนึ่งๆ นั้น นโยบายและการตัดสินใจเป็นผลผลิตของกระบวนการเจรจาต่อรองอำนาจในโอกาสต่างๆ ซึ่งกลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ร่วมกันจะแสวงหาและสร้างพันธมิตรในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมายและนโยบายที่กลุ่มของตนวางไว้ ในรูปแบบบริหารที่ให้ความสำคัญกับการเมืองและการต่อรองอำนาจนี้ ความขัดแย้งถือเป็นปรากฏการณ์ทางธรรมชาติอย่างหนึ่ง ส่วนอำนาจในการบริหารจัดการจะได้รับอิทธิพลจากหรือตกเป็นของกลุ่มคนและกลุ่มพันธมิตรที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน มากกว่าการตกไปอยู่ในมือของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีอำนาจโดยตำแหน่งแต่เพียงผู้เดียว โดยอำนาจดังกล่าวจะเพิ่มพูนและมีการสั่งสมมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่มีการขยายฐานอำนาจและกระจายเครือข่ายความร่วมมือไปทั่วองค์กร ตลอดจนการขยายขอบเขตการสร้างพันธมิตรไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งอยู่นอกองค์กรด้วย

3. 1 เป้าประสงค์ (Goals)

3.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Subunit)

3.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การจะเกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร (Conflict)

3.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship Between goals and decisions)

- การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าประสงค์ที่มีอิทธิพลความร่วมมือกัน (Decisions based on goals of dominant coalitions)

3.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์กรจะใช้วิธีการเมือง (Political)

3.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านโครงสร้างขององค์การ มีการจัดตั้งในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Setting for subunit)

3.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ไม่มีความแน่นอนของกลุ่มคนภายนอกที่แสดงออกถึงความสนใจ (Unstable external bodies portrayed as interest groups)

3.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

3.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นทั้งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นผู้ไกลเกลี่ย (both participant and mediator)

3.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model) คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้ เป็นแบบนักจัดการ (Transactional)

4) รูปแบบอัตวิสัย (Subjective Models)

แนวความคิดภายใต้รูปแบบบริหารที่เน้นตัวบุคคลเชื่อว่ามนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์ความเป็นองค์กรขึ้นมาหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรเป็นผลผลิตของผู้คนที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ และสมาชิกองค์กรมักจะตีความหรือมองสถานการณ์ต่างๆ ในมุมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งความเข้าใจและความคิดเห็นส่วนบุคคลนั้น ได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์พื้นฐาน ความเชื่อ และค่านิยมของแต่ละบุคคล โดยสมาชิกองค์กรแต่ละคนจะมีทัศนคติ

ส่วนบุคคลเป็นฐานในการสร้างความหมายหรือมุมมองขององค์กรขึ้นมาตามประสบการณ์และความเชื่อของตน รูปแบบการบริหารจัดการเช่นนี้จะยึดปัจเจกบุคคลเป็นหลักหรือเป็นศูนย์กลางขององค์กร

4.1 เป้าประสงค์ (goals)

- เน้นที่เป้าประสงค์ส่วนบุคคลมากกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร
จุดมุ่งหมายเฉพาะบุคคล (own personal aims)

4.2 โครงสร้าง (Structure)

- ผลลัพธ์ของผู้มีส่วนร่วมจะขึ้นกับสิ่งที่มีอยู่จริง (outcome of the interaction of participants)

- ผลผลิตของพฤติกรรมส่วนบุคคล (product of the behavior of individuals)

- ส่งเสริมและสนับสนุนปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ (constructed and sustained)

- เกิดจากพฤติกรรมมากกว่าการบังคับ (description of behavior)

4.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

- ทดแทนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก (paid to relationships)

- เชื่อมโยงระหว่างบุคคลภายในกับภายนอกองค์กร (links between individuals within and outside the organization)

4.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- บทบาทของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณค่า ความน่าเชื่อถือ และเป้าประสงค์ (own values, beliefs, and goals)

- บริหารจัดการด้วยวิธีการควบคุม (form of control)

- เน้นที่คุณภาพของบุคคลมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร (personal qualities)

5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Models)

รูปแบบกำกวมเป็นแนวคิดการบริหารจัดการ การศึกษาที่ถูกคิดค้น และพัฒนาขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1970 โดยนักทฤษฎีกลุ่มหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา นักทฤษฎีเหล่านี้ คือ พวกที่ไม่เห็นด้วยและไม่พึงพอใจต่อแนวคิดของรูปแบบ

ทางการ (Formal Models) ซึ่งพวกเขาเชื่อว่าไม่เพียงพอหรือไม่สมบูรณ์พอสำหรับองค์กรจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเกิดสภาพวิกฤติ ความไม่มั่นคง หรือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนภายในองค์กร Bush (2546, อ้างถึงใน นันทรัตน์ เจริญกุล, 2551, หน้า 35) ได้แบ่งลักษณะสำคัญของรูปแบบกำกับดูแลออกเป็น 8 ประเด็น คือ

- 1) การขาดความชัดเจนเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กร
- 2) องค์กรมีเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนและเป็นปัญหา ซึ่งทำให้ยากแก่การเข้าใจขั้นตอนหรือกระบวนการที่เกิดขึ้นภายใต้รูปแบบกำกับดูแล
- 3) เป็นการแบ่งแยกออกเป็นส่วนๆ และไม่มีความคงทนถาวร โดยจะมีการแบ่งสมาชิกขององค์กรออกเป็นกลุ่มต่างๆ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันอย่างหลวมๆ
- 4) โครงสร้างองค์กรนั้นมีปัญหา เนื่องจากขาดความแน่นอนในเรื่องของอำนาจที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันกับกลุ่มบุคคลมากกว่าหนึ่งกลุ่ม หรือหน่วยงานมากกว่าหนึ่งหน่วย จึงอาจมีการใช้อำนาจซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงาน ฝ่าย แผนกหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กรหรือสถาบัน
- 5) มีการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการลูกค้าหรือผู้บริโภค ยกตัวอย่างเช่น ในองค์กรทางการศึกษาบุคคลทั่วไปมักคาดหวังว่า ครูควรจะสนองตอบความต้องการของนักเรียน/นักศึกษาให้มากเท่าที่จะเป็นไปได้ มากกว่าที่จะมุ่งทำงานภายใต้การควบคุมหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว
- 6) มีลักษณะตามแนวความคิดเกี่ยวกับการหมุนเวียนกันของบุคคลหรือสมาชิกองค์กรในการเข้ามามีบทบาทตัดสินใจและบริหารจัดการกิจกรรมขององค์กรในโอกาสและในสถานการณ์ที่ต่างกัน
- 7) สาเหตุของความกำกวมที่เกิดขึ้นและมีอิทธิพลต่อองค์กรนั้นมาจากสัญญาณ ปัจจัยและสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ในปัจจุบันมีหลักฐานเป็นที่ประจักษ์กันอยู่ทั่วไปว่า องค์กร หรือสถาบันการศึกษานั้นขึ้นอยู่กับหรือมีการปรับตามอุปสงค์หรือความต้องการของสิ่งแวดล้อมและกลุ่มบุคคลภายนอกองค์กรมากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะโรงเรียนราษฎร์และสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งต้องมีการผันแปรและปรับตามกระแสความต้องการของทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง
- 8) การเน้นที่การตัดสินใจโดยฉับพลันหรือโดยมิได้วางแผนล่วงหน้ามาก่อน ซึ่งมักเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้ง

5.1 เป้าประสงค์ (goals)

- คลุมเครือ (vague)
- ไม่ชัดเจน (unclear)
- ไม่เพียงพอ (inadequate)

5.2 โครงสร้าง (Structure)

- ขอบเขตทับซ้อนกัน (each area may overlap)
- แบ่งเป็นประเภท (classified in other ways)
- โครงสร้างไม่ชัดเจน (structure may be unclear)
- สถานการณ์ไม่แน่นอน (circumstances)

5.3 สภาพแวดล้อม (Environment)

- สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน (complex)
- สภาพแวดล้อมไม่มั่นคง (unstable)
- ใช้การควบคุมเพื่อแสดงความแข็งแกร่งและแสดงขอบเขตที่ชัดเจน

ปฏิกิริยาที่ไม่แน่นอนจากภายนอกและปัญหาที่ไม่อาจคาดการณ์ได้สร้างความยุ่งยากให้กับองค์กร

5.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

- แบบวัตถุประสงค์คลุมเครือ (ambiguity of purpose)
- แบบอำนาจคลุมเครือ (ambiguity of power)
- แบบประสบการณ์คลุมเครือ (ambiguity of experience)
- แบบความสำเร็จคลุมเครือ (ambiguity of success)

6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural Models)

รูปแบบเน้นวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์หรือลักษณะที่ไม่เป็นทางการขององค์กร นักทฤษฎีที่ยึดถือรูปแบบเน้นวัฒนธรรมมองว่า ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญาหรือลัทธิต่างๆ คือหัวใจแก่นสำคัญขององค์กร ปัจเจกบุคคลมีความคิดเห็น ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานบางประการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเขาและทัศนคติที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งค่านิยมและระเบียบแบบแผนเหล่านี้กลายเป็นขนบธรรมเนียมที่ยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน ภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร

6.1 เป้าประสงค์ (Goals)

6.1.1 ระดับของการกำหนดเป้าประสงค์ (Level at which goals are determined)

- การบริหารในรูปแบบนี้จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร ทั้งในระดับสถาบันหรือในระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Institutional or subunit)

6.1.2 กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ (Process by which goals are determined)

- ในกระบวนการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรจะอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าของหมู่คณะ (Collective values)

6.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์และการตัดสินใจ (Relationship between goals and decisions)

- การตัดสินใจของผู้บริหารจะอยู่บนพื้นฐานของเป้าประสงค์ของหรือระดับที่เป็นหน่วยย่อย (Decisions based on goals of organization or its subunits)

6.1.4 ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (Nature of decision process)

- กระบวนการตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การยึดหลักการความมีเหตุผลภายในกรอบของการให้คุณค่า (rational within a framework of values)

6.2 โครงสร้าง (Structure) ในด้านโครงสร้างขององค์กรจะแสดงออกถึงลักษณะทางกายภาพที่เป็นวัฒนธรรม (Physical manifestation of culture)

6.3 สภาพแวดล้อม (Environment) ในด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรจะมีลักษณะของการเป็นแหล่งของควมมีคุณค่าและความเชื่อ (Source of values and beliefs)

6.4 ภาวะผู้นำ (Leadership)

6.4.1 ลักษณะของภาวะผู้นำ (Style of leadership)

- ผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร (Symbolic)

6.4.2 รูปแบบของภาวะผู้นำ (Related leadership model)

- คุณลักษณะของผู้นำตามรูปแบบการบริหารนี้จะเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม

จากการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการและการบริหารสถานศึกษา จะเห็นได้ว่าการบริหารองค์กรหรือสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีการวางแผนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงานในองค์กร และการตัดสินใจโดยใช้วิธีการตก

ลงร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งใน Model การบริหารลักษณะหนึ่งสมควรจะมีผู้นำลักษณะหนึ่ง เป็นต้น ทั้งนี้องค์ประกอบทั้งหมดจะเป็นเหมือนประเด็นตัวช่วยในการวิเคราะห์ Model การบริหารว่าใน Model แบบนี้ ลักษณะในด้านต่างๆ จะเป็นแบบนี้และสมควรได้ผู้นำใน Model แบบนี้ด้วย และการจะเลือกใช้แต่ละ Model ให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนนั้นมีข้อพิจารณา 5 ประการ คือ 1) ขนาดของโรงเรียน 2) โครงสร้างลักษณะขององค์กร 3) เวลาที่สามารถมาบริหารงาน 4) ทรัพยากรที่มีอยู่ และ 5) สภาพแวดล้อมภายนอก

องค์ประกอบของรูปแบบ

Keeves (1997, pp. 386–387) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ของ Kast and Rosenzweig (1985) ได้กล่าวถึงหน้าที่พื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ด้าน คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การวางแผน (3) การจัดทรัพยากร (4) การจัดองค์การ (5) การดำเนินงาน และ (6) การกำกับควบคุม

สำหรับ Sergiovanni (1992) ; Robbins and Coulter (1996 อ้างถึงใน พิณสุดา สิริธรังศรี และคณะ, 2553, หน้า 30) เห็นว่า หน้าที่การบริหาร ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การนำ และ (4) การควบคุมกำกับ ซึ่งสอดคล้องกับ Koontz, Donnell and Wehrich (1986) ที่เห็นว่าหน้าที่ของการบริหารจัดการ

ประกอบด้วย (1) การวางแผน (2) การจัดองค์การ (3) การจัดบุคลากร (4) การนำ และ (5) การกำกับควบคุมองค์ประกอบของหน้าที่การบริหารจัดการดังกล่าว มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์การที่เริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การจัดทรัพยากร การนำและการกำกับควบคุม สามารถสรุปสาระของแต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้ (พิณสุดา สิริธรงค์ศรี, 2553, หน้า 30)

(1) การกำหนดเป้าหมาย เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่จะต้องดำเนินการไปให้ถึง จึงเป็นภาพอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้น

(2) การวางแผน เป็นการเตรียมการปฏิบัติงานหรือการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จของงานตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และการพัฒนาแผนย่อย เพื่อการบูรณาการและประสานกิจกรรมการดำเนินงาน

(3) การจัดองค์การ เป็นการจัดระเบียบของงานและคนให้สอดคล้องกับโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างประสานสัมพันธ์กัน

(4) การจัดบุคลากร เป็นการจัดวางคน เพื่อการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างขององค์การ นับตั้งแต่การกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การคัดเลือกการบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนา การธำรงรักษา การประเมิน การทดแทน และการให้ออกจากงาน

(5) การจัดทรัพยากร เป็นการจัดปัจจัยที่เป็นเครื่องมือการปฏิบัติงาน ทั้งงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับกิจกรรมการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ นับตั้งแต่การวางแผนงบประมาณ การใช้จ่าย การตรวจสอบบัญชี การควบคุมกำกับและติดตามการใช้จ่าย

(6) การนำ เป็นการใช้ภาวะผู้นำทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมาย ด้วยเทคนิคการจูงใจการใช้ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

(7) การกำกับควบคุม หรือการกำกับดูแล เป็นมาตรการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ให้บรรลุเป้าหมายที่ประกอบไปด้วยการกำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เป็นการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล เพื่อการปรับปรุงนำไปสู่การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรมใหม่ให้เหมาะสมกับการปรับตัวและธำรงไว้ซึ่งความอยู่รอดขององค์การ

(8) การติดตามประเมินผล หมายถึง การดำเนินงานของผู้บริหารที่ให้ได้มาซึ่งข้อมูลความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษาตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางาน

Malcolm Baldrige (2553, ออนไลน์) ได้กำหนดเกณฑ์การยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ไว้ 7 หมวด คือ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การจัดการกระบวนการ และ (7) ผลลัพธ์

สำหรับองค์การที่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) มีแนวคิดและแนวปฏิบัติตามเกณฑ์ ดังนี้ (1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (3) การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล (4) การให้ความสำคัญแก่พนักงานและลูกค้า (5) ความคล่องตัว (6) การมุ่งเน้นอนาคต (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และ (11) มุมมองเชิงระบบ

Brown และ Moberg (1980, pp. 16-17) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบตามแนวคิดเชิงระบบขององค์กรที่ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อม (2) เทคโนโลยี (3) โครงสร้าง (4) กระบวนการบริหารจัดการ และ (5) การตัดสินใจสั่งการ ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการบริหารจัดการทางการศึกษาของ Tony Bush (2009, pp. 37-174) 8 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับในการกำหนดเป้าหมาย (2) กระบวนการกำหนดเป้าหมายประสงค์ (3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายประสงค์กับการตัดสินใจ (4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ (5) ลักษณะของโครงสร้าง (6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม (7) แบบของการนำ และ (8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

(1) ระดับขั้นในการกำหนดเป้าหมาย คือ มีตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานย่อย หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้กำหนดหรือบางครั้งก็ไม่สามารถเจาะจงไปได้ว่าเป็นใครที่เป็นผู้กำหนด

(2) กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายประสงค์ ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการนี้จะมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนด หรือมีการทำข้อตกลงกัน หรือมาจากความขัดแย้งของกลุ่มต่างๆ หรือเป็นไปตามความคิดเห็นหรือคุณค่าของแต่ละกลุ่ม

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกำหนดจากเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันหรือการตัดสินใจอาจลำเอียงไปตามเป้าหมายของกลุ่มหน่วยงานที่มีอิทธิพลสูง หรือเป็นไปตามเป้าหมายของแต่ละบุคคล หรือเป็นการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานย่อยในองค์กร

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ในบางรูปแบบอาจมีการตัดสินใจที่เป็นเหตุ เป็นผลเป็นไปอย่างร่วมมือกันหรือเป็นการตัดสินใจเชิงการเมือง (แบ่งแย่งชิงอำนาจการตัดสินใจของแต่ละกลุ่ม) การตัดสินใจเป็นเรื่องส่วนตัวหรือตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็นผลตามกรอบค่านิยมที่มีอยู่

(5) ลักษณะของโครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างในองค์กร ซึ่งบางองค์กรอาจจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ มีการจัดโครงสร้างต่ำ-สูง อย่างชัดเจน หรือเป็นการจัดตามความจริงซึ่งมีลักษณะเท่าเทียมกันหรืออาจเป็นการสร้างอาณาจักรของตัวเองหรือโครงสร้างเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล หรือมาจากวัฒนธรรมที่เป็นเชิงประจักษ์

(6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม เป็นความเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก อาทิเช่น ในบางรูปแบบผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือการร่วมรับผิดชอบอันเนื่องมาจากมีการตัดสินใจร่วมกัน หรือมีการเชื่อมโยงที่ไม่แน่นอน เนื่องจากกลุ่มภายนอกก็ถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มาหาผลประโยชน์เช่นกัน หรือเป็นรูปแบบที่เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งที่มาของค่านิยมและความเชื่อในองค์กร

(7) แบบของการนำ ซึ่งมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนดและผู้เริ่มต้น หรือผู้นำเป็นผู้ที่สร้างฉันทามติ หรือเป็นผู้ที่ต้องแก่งแย่งชิงอำนาจ และเป็นผู้ใกล้ชิดในเวลาเดียวกันหรือมองลักษณะของผู้นำเป็นเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

(8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ที่เกี่ยวข้องมีตั้งแต่ผู้จัดการ (Managerial) ผู้เปลี่ยนแปลง (Transformational) ผู้ร่วมลงมือปฏิบัติการ (Participative) หรือให้ผู้นำเป็นผู้นำทางหลักคุณธรรม (Interpersonal) เป็นต้น

ส่วน Getzels และ Guba (1957) ได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

(1) สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่ง

ออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่ง หน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบันแนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปแบบของการลำดับชั้น โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

การพัฒนาารูปแบบ

Meason, Alblert and Khedourri (1985) อ้างถึงใน ธนินาฏ ฤ สุนทร (2545) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (model construction) ดำเนินการหลังจากการรวบรวมปัญหา การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมา อาจมีข้อบกพร่องได้ในระหว่างดำเนินการ ดังนั้นจึงควรมีการให้คำจำกัดความของสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่าง และหาตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด ควรมีการประเมินค่าความแปรปรวน และควรพิจารณาอย่างระมัดระวัง สมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้างเมื่อสร้างเสร็จแล้วจะต้องพิจารณาว่า ครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

3. การทดสอบรูปแบบ (testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้ว ควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

1) มีความตรงตามสถานการณ์จริง (valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จของการแก้ปัญหา

2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะ คือ ทดลองย้อนหลัง (retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (pretest)

3) การทำให้สำเร็จ (implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ เพราะไม่มีรูปแบบใดที่เรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับความสำเร็จและนำไปใช้

4) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบผลสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

Willer (1967, P. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า อาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการสรรหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ๆ (สมาน อัครภูมิ, 2537, หน้า 18)

ดิเรก วรรณเศียร (2545, หน้า 46) สรุปว่า การพัฒนาแบบจำลอง (Model Development) หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย

1. การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง
2. การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบจำลอง
3. การร่างแบบจำลอง
4. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการทดลองใช้

แบบจำลอง

อุทัย บุญประเสริฐ (2547, หน้า 5) กล่าวว่า การพัฒนาแบบจำลองโดยทั่วไป อาจแบ่งเป็น 2 ตอนที่สำคัญ คือ การสร้างแบบจำลองและการหาความตรงของแบบจำลองและขั้นตอนการดำเนินงานในรายละเอียดที่สำคัญโดยทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การศึกษาสภาพ ระบบ และสภาพแวดล้อมของระบบปัจจุบัน (การวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจระบบปัจจุบันให้แน่ชัด ให้ชัดเจน)
 2. การค้นหาและระบุปัญหาและความต้องการอันจำเป็น (Needs) ของระบบปัจจุบัน (หาว่าควรปรับปรุงและแก้ไขหรือพัฒนาอะไร)
 3. จัดสร้าง จัดทำแบบจำลอง ออกแบบจำลอง หรือเสนอแบบจำลองที่เป็นทางเลือก (Alternative Model) สำหรับปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา
 4. ทดสอบความเป็นไปได้ ความเหมาะสมในการปฏิบัติ และการยอมรับ โดยเฉพาะของคณะผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง
 5. ปรับต้นแบบเป็นแบบจำลองฉบับสมบูรณ์ที่เหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติ จากแนวทางการพัฒนารูปแบบดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบมีขั้นตอนการพัฒนาแบบ 4 ขั้นตอนหลัก คือ
 1. ขั้นตอนการศึกษาและวิเคราะห์ หลักการและข้อมูลพื้นฐาน สภาพและปัญหาการดำเนินงาน ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
 2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์
 3. ขั้นทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้น ความเหมาะสมในการนำไปใช้และการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องต่างๆ
 4. ขั้นปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์เหมาะแก่การนำไปใช้
- สมาน อัครภูมิ (2537, หน้า 8-9) ได้ทำการพัฒนารูปแบบการบริหาร การประถมศึกษาระดับจังหวัดโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ
- (1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ
 - (2) การสร้างรูปแบบในขั้นตอน
 - (3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร การประถมศึกษาระดับจังหวัด
 - (4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) ได้ทำการวิจัยเพื่อนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบของแนวคิดสำหรับการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ห้องค์การ ระบบงาน และการประยุกต์การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบรูปแบบระบบบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาเป็นรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การที่สมบูรณ์ และ

ขั้นตอนที่ 6 สรุปและนำเสนอรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและจัดทำรายงานผลการวิจัย

สุทัศน์ ขอบคา (2540, หน้า 14-15) ได้พัฒนารูปแบบเรื่อง รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาทฤษฎีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยได้แก่

(1) การศึกษาทฤษฎีการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา

(2) ศึกษาสภาพการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของ

กระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด

(3) ศึกษาแนวคิดการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของ

กระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัดของผู้บริหารการศึกษาและนักวิชาการ

(4) ศึกษารูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของต่างประเทศ และ

(5) ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

ที่มีต่อการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่จังหวัด และ

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นการพัฒนาเป็นการนำเอาผลการศึกษามาจากขั้นตอนที่หนึ่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบจำลองการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ได้แก่

- (1) สร้างรูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา
- (2) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบที่สร้างขึ้นจากผู้เชี่ยวชาญ

รอบที่ 1

- (3) ปรับปรุงรูปแบบ
- (4) สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2
- (5) ปรับปรุงรูปแบบ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย โดยแบ่งขั้นตอนการพัฒนา 3 ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย คือ

- 1) ศึกษาองค์ความรู้และข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั้งในส่วนตัวแนวคิด ทฤษฎี และสภาพปัจจุบันและกรอบแนวคิดหลักการ ในการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับประเทศไทย และ

- 2) พัฒนารูปแบบในมิติของความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ทบทวนและปรับปรุงให้เหมาะสม

จำนงค์ แจ่มจันทรวงษ์ (2553, หน้า 154-155) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. โดยกำหนด

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ข้อมูลพื้นฐานการสร้างแบบรูป

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบการบริหารระบบเครือข่ายเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย คือ

- 1) การตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบเชิงคุณลักษณะ
- 2) ตรวจสอบรูปแบบเชิงปริมาณ ด้วยวิธีการประเมินความเหมาะสมและ

ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบไปใช้ในสถานศึกษาประเมินโดยผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนและปรับปรุงรูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 2 ขั้นตอน คือ

1) ทบทวนรูปแบบตามข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบขั้นตอนที่ 2

2) ปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมและสมบูรณ์

จากการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของสมาน อัครภูมิ (2537, หน้า 8-9) สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2539, หน้า 9) สุทัศน์ ขอบคา (2540, หน้า 14-15) รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (2548, หน้า 17) จำนง แจ่มจันทร์วงษ์ (2553, หน้า 154-155) สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการในการสร้างหรือพัฒนาแบบจำลอง การวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนารูปแบบนั้น อาจกล่าวได้ว่า ไม่สามารถกำหนดแน่นอนตายตัวได้ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับรายละเอียดของปรากฏการณ์หรือ สิ่งที่เราจะพัฒนารูปแบบนั้นๆ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความสอดคล้องของขั้นตอนในการ พัฒนารูปแบบโดยใช้ตารางประกอบการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดขั้นตอน การพัฒนารูปแบบสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังแสดงในตาราง 4

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ	Willer (1967)	สมาน อัครภูมิ (2537)	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์(2539)	สุทัศน์ ขอบคา(2540)	รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์(2548)	จำนง แจ่มจันทร์วงษ์(2553)
1. การพัฒนารูปแบบ						
- ศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐาน(รวมถึงองค์ประกอบ และสภาพจริง โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ก็ได้) ระบุปัญหาและความต้องการจำเป็น						
- สร้างรูปแบบเบื้องต้น (อาจเป็นลักษณะทางเลือกก็ได้)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. การตรวจสอบ/ทดสอบรูปแบบ(ความเหมาะสม ความตรงของรูปแบบและการยอมรับ)						
- ประมวลผลความคิดเห็นจากการตรวจสอบ (ซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ก็ได้) และเปรียบเทียบรูปแบบกับองค์ประกอบและภารกิจจริงหรือทดสอบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้สมบูรณ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ดังนั้นการพัฒนา รูปแบบการบริหารจึงเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบ การดำเนินงานขององค์การหน่วยงาน สารหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการ ศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในทางที่ดีขึ้น ด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบการบริหารการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือ การตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ รูปแบบการบริหารจะเป็น กระบวนการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน ขององค์การหน่วยงาน สาร หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึง แนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนศกยภาพสูง 4 ขั้นตอน เพื่อให้รูปแบบดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาอื่นนำไปใช้ เป็นแนวทางส่งเสริมคุณภาพการศึกษา ตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ องค์ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนย่อยที่ 2 จัดทำร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย

ขั้นตอนย่อยที่ 1 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ปรับปรุงแก้ไข รูปแบบและพัฒนาให้สมบูรณ์

ลักษณะของรูปแบบผลการวิจัย

อุทุมพร จามรมาน (2541) อธิบายลักษณะของ Model ผลการวิจัยไว้ว่า

ต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) นำไปสู่การอธิบายและทำนายได้ โดยข้อมูลจากการสังเกตที่เชื่อถือได้
- 2) นำไปสู่ผลเดิม ถ้ามีการทดลองซ้ำๆ
- 3) นำไปสู่การอธิบายเชิงสาเหตุ (causal)
- 4) ช่วยขยายความรู้และนำไปสู่การแสวงหาความรู้ได้มากขึ้น
- 5) มีความชัดเจน ตรวจสอบได้
- 6) กระบวนการสร้างโมเดล เป็นกระบวนการที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่สิ้นสุด

การตรวจสอบรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงการทดสอบรูปแบบ ดังนี้

Eisner (1976, pp. 192–193) ได้เสนอแนวความคิดการตรวจสอบโดยการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่า การรับรู้ที่เท่ากันนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้และได้เสนอแนวความคิดการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้ มิได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal-based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการพิจารณาต่างๆ เข้าด้วยกัน ตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่า ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ ได้ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ในสาขาเฉพาะที่ต้องอาศัยผู้รู้ ผู้เล่นในเรื่องนั้นจริงๆ มาเป็นผู้ประเมินผล ทั้งนี้เพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขานั้น ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3. เป็นรูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้ความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถาธิบายและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่พิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการการเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจน

วิธีการนำเสนอทั้งนี้ การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นที่สถานภาพทางวิชาชีพ ประสบการณ์ และการเป็นที่เชื่อถือ (high credit) ของวิชาชีพนั้นเป็นสำคัญ

Keeves (1988, pp. 589–560) กล่าวว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการทดสอบแบบจำลองนั้นเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลองในการปฏิบัติจริง แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ จะทำการทดสอบโดยการพิสูจน์ตามสูตรหรือสมการหรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ของแบบจำลอง สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะดำเนินการทดสอบแบบจำลองด้วยวิธีการทางสถิติผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป แต่การทดสอบแบบจำลองบางเรื่องนั้นไม่สามารถกระทำด้วยวิธีการดังกล่าวได้เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) กล่าวว่า วัตถุประสงค์สำคัญของการสร้างรูปแบบก็เพื่อทดสอบหรือตรวจสอบรูปแบบนั้นด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี ซึ่งอาจใช้การวิเคราะห์จากหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยที่การตรวจสอบรูปแบบจากหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลจากหลักฐานเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ ซึ่งการตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ความเกี่ยวข้อง/เหตุผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples, Sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ การสร้างรูปแบบใหม่ หรือการปรับปรุงหรือพัฒนารูปแบบเดิม

อุทัย บุญประเสริฐ (2547, หน้า 8–9) กล่าวว่า การทดสอบแบบจำลองมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบจำลอง เมื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติจริง สำหรับการทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มีวิธีการที่นิยมใช้ ได้แก่

1. การทดสอบด้วยวิธีการเชิงสถิติหรือการทดลองด้วยโครงการนำร่อง ผลของการทดสอบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธแบบจำลองนั้นและการนำไปสู่การสร้างเป็นหลักการแนวปฏิบัติกระบวนทัศน์ใหม่ ความรู้ หรือทฤษฎีใหม่ต่อไป

2. การทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น อาศัยความรู้ การรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือร่วมกันประเมินโดยผู้ที่มีประสบการณ์สูงและมีความรอบรู้ที่รู้จริงในภาคปฏิบัติในงานสาขานั้น แต่ต้องระมัดระวังในเรื่องความน่าเชื่อถือของผู้ที่ถูกเลือกให้ทำหน้าที่ประเมินหรือให้ความเห็น อีกทั้งต้องระมัดระวังในเรื่องความแม่นยำและความน่าเชื่อถือได้ในเชิงวิชาการ

3. การนำรูปแบบไปทดลองใช้ในลักษณะโครงการนำร่อง เพื่อทดสอบความเหมาะสมในการปฏิบัติ ค้นหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปรับปรุงจากการปฏิบัติ ในภาคสนามส่วนหนึ่ง ก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการจริงในแบบขยายผล หรือกำหนดเป็นอย่างอื่นต่อไป

กล่าวโดยสรุป การทดสอบรูปแบบมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในการนำไปปฏิบัติจริง สามารถทำได้หลายลักษณะทั้งการทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติ การทดลองด้วยโครงการนำร่อง หรือการทดสอบรูปแบบโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้วิธีการประเมินจากความเห็น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียน ศักยภาพสูงจะใช้วิธีการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิและหรือผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ผสมผสานกับการตรวจสอบด้วยค่าสถิติเชิงปริมาณเนื่องจากการบริหารสถานศึกษาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับมิติทางสังคมศาสตร์อย่างมาก ซึ่งรูปแบบการบริหาร จำเป็นจะต้องอาศัยความคิดเห็นและความเชี่ยวชาญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเข้าใจ เนื่องจากต้องมีการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีคุณภาพประสิทธิภาพและเหมาะสม

จากแนวคิดทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเคราะห์ได้ขั้นตอนการพัฒนา รูปแบบ เสนอดังตาราง

ตาราง 5 การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

ศึกษานักวิจัย	1. บุญส่ง หาญพานิช (2546)	2. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภากรณ์ (2547)	3. สมบูรณ์ ศิริสรศิริบุญ (2547)	4. กฤษณนพล จันทร์พรหม (2548)	5. ชนกนารถ ชื่นชัย (2550)	6. พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550)	7. อัมพร พงษ์กังสดานนท์ (2550)	8. ทิศนา แซ่มณี (2551)	9. Willer (1986)	รวมความถี่
1. การศึกษาร่างรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8
2. การสร้าง/พัฒนาารูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
3. การตรวจสอบความเที่ยงตรง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
4. การปรับปรุงและนำเสนอ		✓	✓			✓				3

จากตาราง 5 การสังเคราะห์ขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบของนักวิชาการหลายท่าน ได้ทั้งหมด 2 ระยะ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกขั้นตอนการพัฒนาารูปแบบโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50 (ความถี่ 5 ขึ้นไป) ไปใช้ในการพัฒนาารูปแบบการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ได้ขั้นตอนของการพัฒนาารูปแบบ 2 ระยะ ดังนี้ 1) การศึกษาร่างรูปแบบและพัฒนาารูปแบบ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ลัดดาวัลย์ สมิตะมานและคณะ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทางเลือกเกี่ยวกับรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา และเพื่อศึกษาอำนาจหน้าที่ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีผลการศึกษาดังนี้

1. ผลการศึกษาทางเลือกในรูปแบบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมี 3 รูปแบบ ในแต่ละรูปแบบนี้ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีอำนาจหน้าที่ที่มากขึ้นแตกต่างกันไป ดังนี้

รูปแบบที่ 1 คณะกรรมการบริหาร มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในการกิจทั้งที่เป็นงานสำคัญ และอาจมีบ้างที่เป็นงานประจำของการบริหารในสถานศึกษาทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

รูปแบบที่ 2 คณะกรรมการที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหาร และอาจมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานประจำของสถานศึกษาได้ ตลอดจนการดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในบางเรื่อง คณะกรรมการในรูปแบบนี้จึงไม่มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจในการกิจการบริหารของสถานศึกษาโดยเฉพาะที่เป็นงานสำคัญ เช่น ด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการกึ่งบริหารและที่ปรึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องที่เป็นงานสำคัญบางเรื่องหรือหลายเรื่อง นอกนั้นก็ยังมีอำนาจหน้าที่ในการให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารแก่ผู้บริหารเท่านั้น

2. ผลการศึกษาอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษา โดยยึดหลักการดังนี้ คือ

- 1) สถานศึกษาควรมีการบริหารจัดการศึกษาอย่างเบ็ดเสร็จในระดับสถานศึกษา (one-stop-serviceonly)
- 2) สถานศึกษาควรมีความเป็นอิสระ และคล่องตัวในการบริหาร
- 3) สถานศึกษาควรมีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในด้านต่างๆ อย่างแท้จริง

ผลการศึกษา พบว่า อำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาจะจำแนกเป็น 4 ด้านตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ สำหรับประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียน ในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้วิธีการศึกษาเอกสารและกรณีศึกษาการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา นำผลที่ได้ไปร่างรูปแบบ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อร่างรูปแบบ ปรับรูปแบบ และตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบครั้งสุดท้าย โดยการประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ รูปแบบที่นำเสนอ ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ความนำ เน้นบริบทและความเป็นมาของแนวคิดส่วนที่ 2 รูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ประกอบด้วย 1) หลักการแนวคิดในการกำหนดรูปแบบ ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมหลักสิทธิและสิทธิประโยชน์ของบุคคลกลุ่มบุคคล องค์กรในการรับและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หลักความเป็นอิสระจากกฎระเบียบที่ใช้บังคับกับโรงเรียนทั่วไป หลักการมีกฎหมายรองรับสถานะของโรงเรียน หลักความพร้อมที่ให้ตรวจสอบได้ และหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบเพื่อเป็นทางเลือกในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ร่วมกัน จัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษารูปแบบหนึ่งที่เปิดโอกาสให้บุคคล กลุ่มบุคคล ร่วมกันจัดตั้งหรือมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 3) ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย ความหมาย กฎบัตร ผู้จัดตั้ง ผู้สนับสนุน ผู้อนุมัติการจัดตั้ง ประเภทของโรงเรียน จำนวนโรงเรียน การรับนักเรียน การมีอิสระในการบริหาร การได้รับเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐ และความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) กฎบัตรของโรงเรียนในกำกับของรัฐ 5) การบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย การบริหารโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียน และการบริหารงานโรงเรียนในกำกับของรัฐ 4 ด้าน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานการเงิน และงานบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ มุ่งเน้นการเร่งดำเนินการให้มีกฎหมายรองรับ การดำเนินงานของโรงเรียนในกำกับของรัฐ และมีโครงการนำร่อง ส่วนที่ 4 เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบที่สำคัญ คือ ต้องมีกฎหมายรองรับ และการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ที่มีความสามารถตรงความต้องการ

อรพรรณ พรสีมา (2546, บทคัดย่อ) ได้ทาการศึกษารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตัวอย่างประสบการณ์ที่คัสตรโรงเรียนในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนในโครงการนำร่องปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ และสามารถเป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อเผยแพร่เทคนิคหรือกลยุทธ์การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และเพื่อให้มีต้นแบบการพัฒนาตนเองไปสู่การจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับโรงเรียนที่ประสงค์จะบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลจากการพูดคุยกับคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา ในโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผลการศึกษาพบว่า จากที่ได้ดำเนินการครบ 1 ปี การศึกษา โรงเรียนในโครงการมีการกระจายอำนาจการบริหารงานในโรงเรียนมากขึ้น บุคคลและหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สร้างเครือข่ายกับโรงเรียนเอกชน องค์กรเอกชน ส่วนราชการอื่นๆ ได้มากขึ้น โรงเรียนส่วนใหญ่ นำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารจัดการ มีแผนกลยุทธ์ในการพัฒนา มีแผนปฏิบัติการ มีธรรมนูญโรงเรียน มีการสร้างสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ที่ดี มีการพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ทุกโรงเรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของตนให้สูงขึ้น แต่ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานแต่ละด้าน ของแต่ละโรงเรียนแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน กล่าวโดยสรุป คือ 1) ด้านการบริหารทั่วไป โรงเรียนในโครงการได้รับการกระจายอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปค่อนข้างสูง เพราะไม่ต้องยึดโยงกับกฎหมายเฉพาะ 2) ด้านวิชาการโรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียน กล้าคิด กล้าวางแผน กล้ากำหนดเป้าหมายทางวิชาการ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายด้วยตนเอง 3) ด้านบริหารงานบุคคล โรงเรียนได้รับอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ด้านงบประมาณ โรงเรียนจะยังคงต้องปฏิบัติตามกฎหมาย งบประมาณและระเบียบของกระทรวงการคลัง

สมบุรณ์ นนท์สกุล (2548, หน้า 105-148) ได้ทำการศึกษาริ้วยรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหาร สถานศึกษาทั้ง 7 ด้าน คือ การบริหารงานทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครอง นักเรียน งานบริหาร งานโรงเรียนกับชุมชน และงานอาคารสถานที่ และเพื่อหารูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนงานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการ บริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคาร สถานที่ อยู่ระดับมากที่สุด ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชน อยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรวางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล องค์ประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเอง เป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหาองค์ประกอบที่ 4 หน้าที่นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กร ชัดแจ้ง รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์ แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์ประกอบที่ 6 กลวิธีการ เปลี่ยนแปลงประกอบด้วย จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่อง ผูกพัน การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของ สังคม การศึกษาและฝึกอบรมอาสาสมัครกำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและ ให้คำปรึกษา กำหนดเวลาและใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์ประกอบที่ 7 การลดการ

ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล และองค์ประกอบที่ 8 ปัจจุบันสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์การที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะ ในการประสานงานเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนาทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

สุมนา พุ่มประพาฬ (2549, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมทั้งได้วิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานจากสถานการณศึกษา 3 รูปแบบ คือ 1) สถานการณศึกษาที่ได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน 2) สถานการณศึกษาที่ผู้บริหารได้รับรางวัลครูสภาดีเด่น 3) สถานการณศึกษาที่ผู้บริหารมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารเชี่ยวชาญ เมื่อสังเคราะห์แล้ว นำร่างเป็นรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้วิธีการประชุมสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group Discussion) และนำไปทดลองใช้กับสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 และ 4 ที่ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเลือกเจาะจง (Purposive Selection) และผลการทดลองมาประเมิน รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานได้กรอกกลุ่มงาน 8 กลุ่มงานและภาระงานสำคัญ 85 งาน 2) ผลการสร้างรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานได้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 8 กลุ่มงาน 37 ภาระงาน 23 งาน 3) ผลการทดลองใช้รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในภาพรวมของรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานการณศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านพบว่า ด้านประโยชน์ต่อผู้บริหาร

มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจมากกว่าด้านอื่น 4) ผลการประเมินรูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.71-1.00 ทุกๆ ด้าน

สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม และการจัดการศึกษาที่เน้นคุณภาพผู้เรียน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ขององค์การ แผนกลยุทธ์ในการพัฒนา ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ เห็นคุณค่า รู้จักใช้ภาวะผู้นำที่มีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน มีการจัดลำดับชั้นบังคับบัญชา และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรและการวางแผน กลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้องด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์และพันธกิจ ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุนคุณภาพ เครื่องมือมาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงานประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความพึงพอใจของผู้เรียน และความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วย การมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัย สรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและ

กระบวนการ จำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพ มีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษาด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอน มีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม

บุญส่ง ชาญพานิช (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวความคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ทางการอุดมศึกษา การบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทายของการบริหารจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้และนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริหารความรู้ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อยในทุกด้าน

ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริหารความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นออลลิคซ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์และภารกิจคือให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน 2) ด้านนโยบายและเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานออลลิคซ์เวอร์เคอร์ พัฒนาศูนย์ความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ 3) ด้านการประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน 4) ด้านยุทธศาสตร์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นออลลิคซ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม 5) ด้านสำนักบริการจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ 6) ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) ด้านกระบวนการบริการความรู้ คือการเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการบริหารการประเมินและปรับปรุงแก้ไข 8) ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ชุมชนนออลลิคซ์เวอร์เคอร์ ศูนย์ความรู้ อิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการ และ 9) ด้านการประเมินผลการดำเนินการ

ชาตรี ธรรมธรรส (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเขาเตียนมิตรภาพที่ 134 ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 มีค่าอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ (ค่าเฉลี่ย $(x) = 2.38$ และ 2.65 ตามลำดับ) ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากสุดไปน้อยสุด ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ด้านผู้บริหารด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยี/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติ หลังนำรูปแบบการพัฒนาองค์กร

แห่งการเรียนรู้ไปใช้ สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 อยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (=4.09) เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนและหลัง การนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ พบว่า ค่าเฉลี่ยการประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเขาเตียน มิตรภาพที่ 134 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์สภาพการณ์ ขั้นที่ 2 วางแผนและกลยุทธ์ ขั้นที่ 3 พัฒนาแนวคิดพื้นฐาน ขั้นที่ 4 จัดบรรยากาศ ขั้นที่ 5 มอบอำนาจและงาน ขั้นที่ 6 สร้างวัฒนธรรม

อานนท์ บุญยะรัตเวช (2548, บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เป็นการพัฒนาทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้จากระบบโรงเรียนและวัฒนธรรมไทย อีกทั้งยังไม่มีการศึกษาตัวแบบที่ใช้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของประเทศไทย การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาและตรวจสอบตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีปัจจัยทางการบริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนาครูทีมงาน

ปวีณนุช คำเทศ (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเพื่อนำสาระที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นที่ 2 ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนโดยใช้เทคนิค ethnographic delphi future research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากค่ามัธยฐานตั้งแต่ระดับมากขึ้นไป และเป็นความคิดเห็นที่สอดคล้องกับของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน ผลการวิจัยสรุปว่า

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ประกอบด้วยตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การเรียนรู้เป็นทีม 2) การมีความรอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 5) การคิดเชิงระบบ 6) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ 7) บรรยากาศขององค์กร และ 8) การบริหารองค์กร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และแผนกงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

จำเริญ จิตรหลัง (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ จากผลการศึกษาอิทธิพลทางตรง พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การเสริมแรง โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร คุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษา ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร และการวางแผนกลยุทธ์ ที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ของการพัฒนา

คุณภาพอย่างชัดเจน ด้านระบบและกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานที่มีแผนพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายหน้าที่ชัดเจน มีโครงสร้างอย่างเป็นระบบ ด้านผลลัพธ์ขององค์การที่ผู้เรียนมีค่านิยมที่พึงประสงค์ เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชนและสังคม

วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อนำผลมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วยแนวคิดหลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบกระจายอำนาจ ประกอบด้วยมิติด้านหน้าที่การจัดการสถานศึกษา ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุม และมิติด้านภารกิจการบริหารสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี (2544, บทคัดย่อ) ทำการวิจัย เรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างตรวจสอบ และนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานผลการวิจัยมีดังนี้ ผลการศึกษา วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำจากเอกสารหลักฐานทางวิชาการ แล้วตรวจสอบความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้วยเทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง โดยผู้เชี่ยวชาญ 25 คน โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 2 รอบ พบคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะทุกด้านรวม 109 ข้อ ผลการศึกษาวិเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนา จากเอกสารหลักฐานทางวิชาการแล้วนำคุณลักษณะภาวะผู้นำ และวิธีการ

พัฒนามาสังเคราะห์เป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานแล้วตรวจสอบความเหมาะสมกับผู้เชี่ยวชาญ โดยการสัมภาษณ์ 9 คน โดยใช้แบบสอบถาม 80 คน ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับแบบจำลองที่สังเคราะห์ ทำให้ได้แบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงหรือทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย 8) การประเมินผลและการติดตามผล

อาทิตยา ดวงมณี (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมี 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ สำหรับคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 17 คน กลุ่มหัวหน้าภาค/อาจารย์ ในสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 62 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสำหรับจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 7 คน เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาฉันทามติของการคัดเลือกตัวบ่งชี้โดยใช้ฐานนิยม มัชฌิมฐาน พิสัยระหว่างควอไทล์ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาหน้าหนักคะแนนความสำคัญของตัวบ่งชี้โดยการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสอดคล้องของการจัดอันดับระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยการทดสอบ โดยใช้สถิติทดสอบไคสแควร์ และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวบ่งชี้ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากตัวบ่งชี้ร่วมที่พัฒนาขึ้นกับอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการทดสอบหาค่าสหสัมพันธ์ของสเปียร์แมน ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วม พบว่า ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 6 มิติ/องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 16 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบ

การศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการวิเคราะห์ความเป็นเลิศทางวิชาการ ตามตัวบ่งชี้อันสามารถจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัย การศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐในภาพรวมตามลำดับได้ดังนี้ UA, UC, UG, UE, UD, UF, UB และ UG

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545, บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาล เอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษา สภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัด นครปฐม ผลการวิจัยพบว่าการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ในจังหวัดนครปฐม สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความ เป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3) ด้านการสอน มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4) ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5) ด้านการ เสริมแรงในเชิงบวก 6) ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7) ด้านส่งเสริมความ รับผิดชอบและสิทธิของนักเรียนและสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2) ด้านแหล่งการ เรียนรู้สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา เอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดทำระบบสารสนเทศ 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3) การจัดหาแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4) การ ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพ การศึกษา 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา 7) การรายงานคุณภาพ การศึกษาประจำปี และ 8) การผลัดคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมาก ทุกยุทธศาสตร์

วารุณี พุ่มแสง (2538, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษา เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษามีปรัชญาและนาปรัชญาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2) สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนจะมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณาส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3) การกำหนดแผนงานของสถานศึกษาหมวดวิชากำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นพลเมืองดี 4) ด้านวิชาการ ครูใหญ่และคณะครูจะกำหนดปฏิทินปฏิบัติงานวิชาการประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5) จัดตั้งสภานักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อนและโครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6) สถานศึกษามีปัญหา คือ การวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนา สถานศึกษาสรุปได้ว่า การบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ มีปัจจัยสำคัญที่ประกอบด้วย คุณภาพของครูผู้สอน ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร แหล่งเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน

งานวิจัยในต่างประเทศ

Phillips (2003) เรื่องโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้ benchmark 4 ระดับใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของSenge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (will) ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (communication) การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development) นวัตกรรมและการตัดสินใจ (innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management) ทูทางปัญญาและการจัดการความรู้ (intellectual capital and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (measurement and assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (reward and recognition)

โดยให้บุคคล 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือ พัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรผู้จัดการตามสายงานและลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวบ่งชี้ ที่ครอบคลุมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่างๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟ แสดงระดับความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรให้ระดับความสำคัญคุณลักษณะเรื่อง นวัตกรรมและการตัดสินใจ สูงที่สุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

Johnston และ Caldwell (2001) เรื่องผู้นำและการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อความ เป็นโรงเรียนระดับโลก วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้ในการจัดระบบการ จัดการโรงเรียน เป็นการศึกษาในโรงเรียนในประเทศออสเตรเลียที่เป็นโรงเรียนของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นโรงเรียนที่บริหารโดยชุมชน ในการศึกษาเลือกโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาตอนปลายที่พิจารณาตัดสินว่าเป็นโรงเรียนระดับแนวหน้าที่มีการพัฒนา ในระดับโลกและดำเนินการตามคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ในการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลก จำนวน 3 โรงเรียน โดยเป็นโรงเรียนที่มีความ แตกต่างกันในด้านภูมิศาสตร์ที่ตั้ง เชื้อชาติและวัฒนธรรม เศรษฐฐานะ ระยะเวลาที่จัดตั้ง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์บุคคลหลายระดับได้แก่ ประธานคณะกรรมการ โรงเรียน คณะกรรมการโรงเรียน ผู้อำนวยการหรือผู้จัดการ ครูอาวุโส ครูที่มีประสบการณ์ และครูใหม่ นักเรียนกลุ่มละ 4-6 คน ผู้ปกครอง 2 คน บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนนอก เหนือจากที่กล่าวมาอีก 2 คน โดยให้ผู้สอนหรือผู้จัดการเป็นผู้กำหนดบุคคลที่จะมา ให้สัมภาษณ์ ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง บันทึกข้อมูล ถอดความและตรวจสอบ ความตรงของข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม NUD.IST ผลการวิจัยพบว่า แต่ละ โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้น

เพียงโรงเรียนเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ตั้งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้โดยไม่ต้องมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติ และโรงเรียนที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของ Senge เพื่อความเป็นโรงเรียนในระดับโลก 4 มิติ คือ โครงสร้างแบบร่วมมือรวมพลัง (collaborative structure) ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัยพบว่า โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาเป็นโรงเรียนในระดับโลกได้และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำโรงเรียนให้พัฒนาเป็นโรงเรียนระดับโลกได้

Dhamasiri (2000) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ทฤษฎีหลักการและการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรของไทย 3) ทดสอบความตรง (validity) ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กรณีศึกษาบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยผ่านกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารจำนวน 303 คน ในองค์กรและสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับระบบย่อยๆ ในองค์กรซึ่งจะประเมินในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติ สิ่งที่ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นปฏิบัติ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กรและงานในองค์กร การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและแบบเป็นทีมกระบวนการทำงาน เป้าหมายและผลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการศึกษา ผลตอบแทนและการยกย่องการพัฒนาตนเองและทีมงาน แบบสอบถามยังครอบคลุมลักษณะไทยที่เอื้อและไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์กรไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลางและมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่าลักษณะไทยที่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาสการเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุ

จุดประสงค์ของการศึกษา วัตถุประสงค์ของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงานรวมทั้งผลการปฏิบัติและพัฒนารวมถึงลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาที่จะต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจ วิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทักษะการคิด 3) บทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สาธิต ฝึกฝน ช่วยเหลือและปลูกฝังทักษะเหล่านี้

Chanpoe (2003) เรื่อง โมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ จำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาจาก Kaiser' s concept ส่วนที่ 3 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารต่อปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง 3) ตัวแปรทุกตัวในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจ กลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม ผู้นำ บรรยากาศโครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจ และระบบขององค์กร

Sambrook และ Stewart (2000) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต อิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงการวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากสหภาพยุโรปภายใต้โปรแกรม TSER โดยทีมวิจัยจากมหาวิทยาลัยในประเทศเนเธอร์แลนด์ และคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยในประเทศเบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษ ปัญหาวิจัยคือ 1) ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุโรป มีจินตนาการหรือความคาดหวังกับบทบาทในการกระตุ้นและส่งเสริมลูกจ้างที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหมือนเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันอย่างไร 2) มีความแตกต่างระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรในยุโรปและมุมมองในบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในอเมริกาและญี่ปุ่นอย่างไร 3) กลยุทธ์อะไรที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลในยุโรปพัฒนาเพื่อให้บทบาทที่คาดหวังเป็นจริง 4) ปัจจัยอะไรที่ชัดเจนและส่งเสริมฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อที่จะทำให้เป็นไปตามบทบาทและมีวิธีการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้อย่างไร การวิจัยให้กรณีศึกษาและการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม ในทีมวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสาร ได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบาย ตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรและใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อ สอบถามใน 20 องค์กรในแต่ละประเทศเกี่ยวกับปัจจัยที่ชัดเจนและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลัก คือ การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นฝ่ายประสานและส่งเสริมให้ผู้จัดการและลูกจ้างมีโอกาสและวิธีการในการเรียนรู้มากกว่าการจัดฝึกอบรมและพัฒนา สำหรับการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ ปรับปรุงพัฒนาผู้ดำเนินงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลพัฒนาความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่นำไปสู่ความเป็นโรงเรียนชั้นนำระดับโลก มีโครงสร้างแบบร่วมมือ รวมถึงช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาแนวคิด เอกสาร

และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงได้นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหาร
โรงเรียนมาตรฐานสากล โดยมีสาระสำคัญของกรอบแนวคิดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร

จากการศึกษารูปแบบการบริหารมีรูปแบบการบริหารจัดการทางการศึกษา
(Models of Educational Leadership and Management) ของ Tony Bush (2009 : 37-184)
6 รูปแบบคือ (1) รูปแบบทางการ (Formal Models) (2) รูปแบบการมีส่วนร่วม (Collegial
Models) (3) รูปแบบเน้นการเมือง (Political Models) (4) รูปแบบเน้นตัวบุคคล (Subjective
Models) (5) รูปแบบกำกวม (Ambiguity Models) และ (6) รูปแบบเน้นวัฒนธรรม (Cultural
Models) ที่ครอบคลุมรูปแบบการบริหารโรงเรียนทุกรูปแบบ ทั้งนี้เพราะแต่ละโรงเรียนอาจ
ใช้มากกว่า 2 รูปแบบในลักษณะผสมผสานกันขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียน
ซึ่งมีองค์ประกอบของการบริหารจัดการ 8 องค์ประกอบดังนี้

(1) ระดับชั้นในการกำหนดเป้าประสงค์ คือ มีตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานย่อย
หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นผู้กำหนดหรือ บางครั้งก็ไม่สามารถเจาะจงไปได้ว่าเป็นใคร
ที่เป็นผู้กำหนด

(2) กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งขั้นตอนของกระบวนการนี้จะมี
ตั้งแต่ผู้มาเป็นผู้กำหนดหรือมีการทำข้อตกลงกัน หรือมาจากความขัดแย้งของกลุ่มต่างๆ
หรือเป็นไปตามความคิดเห็นหรือคุณค่าของแต่ละกลุ่ม

(3) ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจบน
พื้นฐานของเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือกำหนดจากเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน หรือ
การตัดสินใจอาจอ้างอิงไปตามเป้าหมายของกลุ่มหน่วยงานที่มีอิทธิพลสูง หรือเป็นไปตาม
เป้าหมายของแต่ละบุคคล หรือเป็นการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากเป้าหมายขององค์กร
หรือหน่วยงานย่อยในองค์กร

(4) ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ในบางรูปแบบอาจมีการตัดสินใจที่เป็น
เหตุ เป็นผล เป็นไปอย่างร่วมมือกันหรือเป็นการตัดสินใจเชิงการเมือง (แบ่งแย่งชิงอำนาจ
การตัดสินใจของแต่ละกลุ่ม) การตัดสินใจเป็นเรื่องส่วนตัว หรือตัดสินใจอย่างเป็นเหตุเป็น
ผลตามกรอบค่านิยมที่มีอยู่

(5) ลักษณะของโครงสร้าง เป็นการจัดโครงสร้างในองค์กร ซึ่งบางองค์กร
อาจจะแบ่งตามวัตถุประสงค์ มีการจัดโครงสร้างแบบบน-ลงล่าง อย่างชัดเจน หรือเป็น
การจัดตามความจริงซึ่งมีลักษณะเท่าเทียมกัน หรืออาจเป็นการสร้างอาณาจักรของตัวเอง

หรือโครงสร้างเกิดมาจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล หรือมาจากวัฒนธรรมที่เป็นเชิง
ประจักษ์

(6) ความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม เป็นความเกี่ยวเนื่องกับสิ่งแวดล้อม
ภายนอก อาทิเช่น ในบางรูปแบบผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคม
หรือการร่วมรับผิดชอบอันเนื่องมาจากการตัดสินใจร่วมกัน หรือมีการเชื่อมโยงที่ไม่
แน่นอน เนื่องจากกลุ่มภายนอกก็ถูกมองว่าเป็นกลุ่มที่มาหาผลประโยชน์เช่นกัน หรือเป็น
รูปแบบที่เห็นสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นแหล่งที่มาของค่านิยมและความเชื่อในองค์กร

(7) แบบของการนำ ซึ่งมีตั้งแต่ผู้นำเป็นผู้กำหนดและผู้เริ่มต้น หรือผู้นำเป็นผู้ที่
สร้างนันทามติ หรือเป็นผู้ที่ต้องแก่งแย่งชิงอำนาจ และเป็นผู้ไกล่เกลี่ยในเวลาเดียวกันหรือ
มองลักษณะของผู้นำเป็นเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น

(8) รูปแบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง มีตั้งแต่ ผู้จัดการ (Managerial)
ผู้เปลี่ยนแปลง (Transformational) ผู้ร่วมลงมือปฏิบัติการ (Participative) หรือให้ผู้นำเป็น
ผู้นำทางหลักคุณธรรม (Interpersonal) เป็นต้น

ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบ มีความครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับรูปแบบ
การบริหารจัดการของโรงเรียนที่ดีให้ประสบความสำเร็จ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ
การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน การบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน
ในองค์กร การตัดสินใจที่เป็นเหตุ เป็นผลโดยใช้วิธีการตกลงร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน
ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ
สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ของโครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากล มีองค์ประกอบสำคัญของการบริหารคุณภาพ 7 หมวด คือ 1) การนำ
องค์กร (Leadership) 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งลูกค้า
(Student and Stakeholder Focus) 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
(Measurement, Analysis and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นบุคลากร (Faculty
and Staff Focus) 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Process Management) 7) ผลลัพธ์
(Performance Results) ที่มุ่งเน้นพัฒนาตามศักยภาพผู้เรียนในระดับสูง คือ มีศักยภาพ
เป็นพลโลก (World Citizen) (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553, หน้า 6-
7) ซึ่งกำหนดคุณภาพผู้เรียนมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นเลิศวิชาการ สื่อสารได้อย่าง

น้อย 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก ความสัมพันธ์สอดคล้องของรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาและแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA)

จากการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการศึกษาพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันกับแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารของโรงเรียนมาตรฐานสากลในประเทศไทย มีดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) (หมวด 1,2) เน้นความสำคัญของผู้นำระดับสูง ผู้บริหารองค์กร หรือผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมของความเป็นผู้นำ และวิธีการนำองค์กร เพราะผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำจึงจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ และผู้บริหารควรมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการกำหนดทิศทางขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการยกย่องชมเชยบุคลากรในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรมค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศึกษา ในด้านแบบของการนำรูปแบบภาวะผู้นำระดับในการกำหนดเป้าประสงค์ กระบวนการในการกำหนดเป้าประสงค์ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ

2. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน

3. การมุ่งเน้นบุคลากร (หมวด 5) ให้มีความสำคัญกับการจัดโครงสร้างการบริหารงานบุคคลโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนที่ครอบคลุมทุกภารกิจของโรงเรียนที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ การสร้างให้เกิดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้แก่ การได้ทำงานที่มีคุณค่า การรู้ทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน การมีสำนึกรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การได้มีโอกาสพูดคุยเกิดการสื่อสารที่เปิดกว้างการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรซึ่งทั้ง หมวด 4 และ 5 สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบ

การบริหารจัดการศึกษาในด้าน ลักษณะของโครงสร้าง ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์กับการตัดสินใจ

4. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการ มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีการติดตาม การวัดผลสำเร็จ ผลการดำเนินการของพันธมิตร คู่ความร่วมมือและผู้ส่งมอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งหาทาง ปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์ ความร่วมมือ ระหว่างภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหาร จัดการศึกษา ในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

5. การมุ่งเน้นลูกค้า (หมวด 3) ให้ความสำคัญกับการรับฟังข้อมูลความพึง พอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ คำแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงาน ของนักเรียน พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน สอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบ การบริหารจัดการศึกษา ในด้านความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม

จากความสัมพันธ์ของรูปแบบการจัดการศึกษาทั้ง 6 รูปแบบ ซึ่งจำแนกเป็น 8 องค์ประกอบและแนวคิดการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทางเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award :TQA) นั้น เป็นแนวทางการบริหารของโรงเรียน มาตรฐานสากลในประเทศไทย จึงสามารถสรุปกรอบแนวคิด