



รูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
สู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development Model of Quality Management System for Secondary Schools
toward of World – Class Standard Schools

อุดม ชูลีวรรณ

Udom Chooleewan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Education in Educational Administration

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



รูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
สู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development Model of Quality Management System for Secondary Schools
toward of World – Class Standard Schools

อุดม ชูลีวรรณ

Udom Chooleewan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Education in Educational Administration

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากล
ผู้เขียน	นายอุดม ชูสุวรรณ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต เกิดทิพย์) (ผู้ศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต เกิดทิพย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อติศัพท์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อติศัพท์)

.....กรรมการ
(ดร.เรชา ชูสุวรรณ) (ดร.เรชา ชูสุวรรณ)

.....กรรมการ
(ดร.ปรีดา เบ็ญการ)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต เกิดทิพย์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายอุดม ชูดีวรรณ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายอุดม ชูสีวรรณ)

นักศึกษา

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ชื่อวิทยานิพนธ์	รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
ผู้เขียน	นายอุดม ชูดีวรรณ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม จากโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน เลือกจากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และ ขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 5 ฉบับ ซึ่งใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน ครู ผู้ปกครองและนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ผลการวิจัยพบว่า

องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน นำองค์ประกอบไปสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลได้ 6 ระบบดังนี้ ระบบที่ 1 การนำองค์กร โดยต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์มาดำเนินการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นเลิศ

ระบบที่ 3 การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรตามความสามารถของผู้เรียนโดย
รับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ระบบที่ 4 การวัด สารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อกำหนด
ตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ ระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร
เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ระบบที่ 6
ระบบการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่าง
มีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 7 เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานจาก 6 ระบบ

Prince of Songkla University
Pattani Campus

planning. 3) student focus management system; School administrators should design student focused curricular, listening more to students' opinions. 4) measurement, analysis and knowledge management; There indicate success and evaluate all operative performance. 5) workforce development system; There is basis of demining strategy for developing workforce capability and learning system. 6) instruction system; There is linked to workforce development in order for readiness to operate effectively and 7) excellent result; The seventh component is a result of all the 6 parted mentioned above.

Prince of Songkla University
Pattani Campus

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชวลิต เกิดทิพย์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.เรชา ชูสุวรรณ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วสันต์ อดิศักดิ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง ประธานกรรมการสอบ และ ดร.ปรีดา เบ็ญยคาร คณะกรรมการสอบ ที่กรุณาให้แนวความคิด คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้บริหารโรงเรียน คณะครู ผู้ปกครองและนักเรียนทุกโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และกลุ่มผู้ปฏิบัติทุกท่านที่กรุณาตรวจให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

ขอขอบพระคุณอาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่กรุณามอบทุนอุดหนุน และส่งเสริมวิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณเจ้าหน้าที่สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานีทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำในการสืบค้นข้อมูลต่าง ๆ และเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่านที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินการทุกประการ อีกทั้งเพื่อนนักศึกษาคุุณภูิมัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 4 5 และ 6 ทุกท่านที่ให้ความสนใจและช่วยเหลือตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยมอบให้กับคุณบิดา มารดา บุรพคณาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

อุดม ชูถิวรรณ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
ABSTRACT	(7)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญตาราง	(13)
รายการภาพประกอบ	(14)
บทที่	
1 บทนำ	
ความเป็นมาของปัญหา	1
คำถามวิจัย	6
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ	13
ความหมายของคำว่าระบบบริหาร	13
แนวคิดทฤษฎีระบบพื้นฐาน	16
การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารจัดการคุณภาพ	26
ความหมายของ “คุณภาพ”	26
ความหมายของคุณภาพการศึกษา	27
แนวคิดการจัดการคุณภาพ	28
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ	38
ความหมายของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	39
ความสำคัญของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ	40
แนวคิดหลักของการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ	42

แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล	75
วัตถุประสงค์	105
ภาพความสำเร็จของ โรงเรียนมาตรฐานสากล	106
คุณลักษณะผู้เรียน	107
การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล	109
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	119
งานวิจัยในประเทศ	119
งานวิจัยต่างประเทศ	130
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
คำถามการวิจัย	137
วัตถุประสงค์การวิจัย	137
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	139
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	145
วิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ	145
การเก็บรวบรวมข้อมูล	146
การวิเคราะห์ข้อมูล	150
การสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย	153
4 ผลการวิจัย	
ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร	154
ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม	157
ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพ	172
ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพ	174
ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบการบริหารคุณภาพ	175
ผลการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา	176
5 สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ	
วัตถุประสงค์การวิจัย	211
ขอบเขตการวิจัย	211
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	213
สรุปผลการวิจัย	214
อภิปรายผล	219

บรรณานุกรม	223
ภาคผนวก	234
ภาคผนวก ก รายงานการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	235
ภาคผนวก ข ตัวอย่างเครื่องมือเก็บข้อมูลภาคสนาม	242
ภาคผนวก ค ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์	276
ภาคผนวก ง รายงานการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	280
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	286
ประวัติผู้เขียน	288

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร	35
2	วิเคราะห์ห้องค์ประกอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ	70
3	บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ	235
4	บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ	280

Prince of Songkla University
Pattani Campus

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย	10
2	รูปแบบระบบพื้นฐาน	18
3	รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา	21
4	การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ	23
5	องค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ	24
6	ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่าง ๆ ของรูปแบบ EQA	57
7	กรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์	63
8	เกณฑ์คุณภาพเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ	67
9	กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21	82
10	ลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	143
11	(ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	172
12	ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	176
13	การวิเคราะห์บริบทและความท้าทายขององค์กร	177
14	ระบบการนำองค์กร	182
15	ระบบการวางแผนกลยุทธ์	187
16	ระบบบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน	192
17	ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้	195
18	ระบบการบริหารงานบุคคล	200
19	ระบบการจัดการเรียนการสอน	205

Prince of Songkla University
Pattani Campus

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ให้เข้มแข็งและมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะการพัฒนาคนหรือทุนมนุษย์ให้เข้มแข็ง พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงโลกในยุคศตวรรษที่ 21 และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพคนทั้งในเชิงสถาบัน ระบบ โครงสร้างของสังคมให้เข้มแข็ง พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 จำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพคน การเสริมสร้างองค์ความรู้ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ให้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน ในอันที่จะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยให้ได้มาตรฐานสากลและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาตลอดจนการการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ดังนั้นระบบการศึกษาในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนของชาติให้มีคุณภาพตามที่สังคมปรารถนาโดยจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คุณลักษณะของบุคคลให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศได้ สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2552) กล่าวว่าเป้าหมายของการจัดการศึกษาทุกระบบ คือการเตรียมเยาวชนสำหรับอนาคตที่มีศักยภาพ การให้การศึกษาที่สอดคล้องกับเป้าหมายจึงต้องให้นักเรียนสามารถใช้ความรู้ในชีวิตจริงสามารถคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหาเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต

การศึกษาทุกระบบจึงมุ่งเน้นที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพจากผลการประเมิน การเรียนรู้ตามโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment : PISA) ของประเทศสมาชิกองค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD) มีจุดเน้นที่การประเมินเพื่อชี้วัดว่าเยาวชนวัยจบการศึกษาภาคบังคับหรือวัยอายุ 15 ปี มีคุณภาพการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อชีวิตหรือไม่ และอยู่ในระดับใด โดยประเมินสมรรถนะ ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การมีชีวิตในสังคมยุคใหม่ และเป็นตัวชี้วัดศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ได้แก่ความสามารถด้านการอ่าน (Reading Literacy) ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ (Mathematics Literacy) และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์ (Scientific Literacy) ใน PISA 2009 รายงานว่านักเรียนไทยมีคะแนนการอ่านเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 47-51 จาก 65 ประเทศซึ่งต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ความสามารถด้านคณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนอยู่ในลำดับที่ 48-52 จาก 65 ประเทศ ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) และความสามารถด้านวิทยาศาสตร์คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนไทยอยู่ในลำดับที่ 47-49 จาก 65 ประเทศต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยนานาชาติ (OECD) ผลจากการประเมินนานาชาติแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังอยู่ห่างไกลจากความเข้มแข็ง ทางการศึกษาและไม่สามารถเตรียมเยาวชนให้มีศักยภาพในการแข่งขันในอนาคต นักเรียนไทยมีผลการประเมินต่ำทุกด้านในมาตรวัดนานาชาติ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2555) ผลการประเมินของ PISA ได้ถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการจัดลำดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คะแนนที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติแสดงให้เห็นว่าประเทศไทยยังด้อยคุณภาพการศึกษา กล่าวได้ว่าคุณภาพหรือศักยภาพของคนไทยยังต่ำกว่าหลายประเทศ

เพื่อให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพประเทศไทยได้มีการปฏิรูปการศึกษามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ.2542 ทั้งปรับโครงสร้างการบริหาร การพัฒนาระดับคุณภาพครู หลักสูตร การเรียนการสอน โดยรวมพบว่า คุณภาพการศึกษายังอยู่ในเกณฑ์ต่ำและด้อยกว่านานาชาติ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) นอกจากนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้ดำเนินการติดตามและประเมินการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาพบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข พัฒนา ได้แก่ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การผลิตและพัฒนาครู ณาจารย์ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา การเพิ่มโอกาสทางการศึกษา การผลิตและพัฒนากำลังคน การเงินเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา กฎหมายการศึกษา และด้านการศึกษาลดชีวิตและนำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เพื่อจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยทิศทางการศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาไทยในอนาคต การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร พลังงาน สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนย้ายคน เงิน เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสารและความรู้อย่างเสรี การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

(พ.ศ.2552 - 2561) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา และเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้เรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในระบบ นอก

ระบบ และตามอรรถาธิบายอย่างมีคุณภาพในทุกระดับทุกประเภทการศึกษา ซึ่งเป้าหมายภายในปี 2561 มีการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยเน้นประเด็นหลัก 3 ประการ คือ

- 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย
- 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้
- 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหาร และจัดการศึกษา โดยกำหนดประเด็นสำคัญของระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ต้องการปฏิรูปอย่างเร่งด่วน 4 ประการ คือ
 - 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่
 - 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่
 - 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่
 - 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

นอกจากนี้คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษา ได้กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองข้อที่หนึ่งว่า คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับสากล และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่จะพัฒนาเยาวชนของชาติเข้าสู่โลก ยุคศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณธรรม รักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยี สามารถทำงานกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม โลกได้อย่างสันติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดพันธกิจหลักในการ พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมี คุณภาพโดยพัฒนาผู้เรียนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล โดยนำสู่การปฏิบัติที่ เชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554)

สรุปได้ว่าเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง เพื่อพัฒนาคนไทย และการศึกษา ไทยให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานระดับสากล สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ที่กำหนดวิสัยทัศน์ในอันที่จะพัฒนาเยาวชนสู่ความเป็นสากลโดยมี จุดหมายสำคัญคือ “มีความรู้อันเป็นสากลและมีความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมือง ไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข” นอกจากนี้ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการมัธยมศึกษายุคใหม่ (2553-2561) กำหนดไว้ว่า “การมัธยมศึกษาสร้างคุณภาพคนไทยยุคใหม่ให้เป็นคนดีของสังคม โลก” โดยกำหนดเป้าประสงค์ไว้ว่า “ผู้เรียนเป็นคนไทยยุคใหม่มีคุณภาพมาตรฐานระดับสากล มีความเป็นพลโลก” และมีประเด็นยุทธศาสตร์ว่า “พลิกระบบการจัดการมัธยมศึกษา และระบบ การเรียนรู้ใหม่สู่คุณภาพระดับสากล” (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554)

จากทิศทางการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม การแข่งขันทางเศรษฐกิจผลักดันให้มีการเร่งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้นทัดเทียมระดับสากล

การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล ได้เริ่มต้นจากโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยผลักดันให้โรงเรียนที่มีความพร้อมและศักยภาพ เป็นโรงเรียนที่มีระบบการพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็นไทยและสามารถก้าวไกลในระดับนานาชาติ ซึ่งระยะแรกดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 381 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา 119 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 500 โรงเรียนและตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมาในปีการศึกษา 2553 ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานซึ่งปรากฏผลอย่างเป็นรูปธรรมและเพื่อเป็นการสานต่อนโยบายกระทรวงศึกษาธิการให้บรรลุผลสำเร็จถึงปลายทางของการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบหมายให้สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลายซึ่งมีภารกิจในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดทิศทางที่จะนำโรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาสู่สากลเต็มรูปแบบในปลายปี 2561 (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2554) บนพื้นฐานเจตนารมณ์ที่ว่า ในปัจจุบันระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร ทำให้สังคมโลกมีความตื่นใหลระหว่างวัฒนธรรมมากขึ้น การเมืองแบบเสรีประชาธิปไตยเป็นที่นิยมยอมรับกันทั่วโลก ประเทศไทยจะมีความสัมพันธ์กับชุมชนโลกบนพื้นฐานของศักดิ์ศรีและความเท่าเทียมกัน จะมีความสามารถในการแข่งขันและร่วมมือกับประชาคมโลกได้ต่อเมื่อเรามีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีสมรรถนะและความภาคภูมิใจในความเป็นคนไทย รวมถึงการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้ทันต่อสภาพการณ์ของโลก และมีความคาดหวังสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ 2) โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ 3) โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร รูปแบบ และวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพของผู้เรียน 4) ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายอย่างทั่วถึง 5) โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนาสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ รวมทั้งเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553) นอกจากนี้ สถาบันส่งเสริมการ

สอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (2555) ได้เสนอแนะผลการประเมินจาก PISA ซึ่งัยทางการศึกษาว่าระบบการศึกษาต้องเอาจริงกับการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของเยาวชนไทย โดยสนับสนุนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ทั้งโรงเรียนและนักเรียนที่อ่อนด้อยอย่างเพียงพอ มุ่งเน้นความเป็นเลิศ สร้างนักเรียนที่มีความรู้และทักษะในระดับสูงให้มีสัดส่วนมากขึ้น เพราะคนกลุ่มนี้คือแนวหน้าของการแข่งขันในโลกเศรษฐกิจที่มีความรู้เป็นฐาน ยกย่องมาตรฐานการเรียนรู้และการสอน ให้ทัดเทียมอย่างประเทศสิงคโปร์ เกาหลี

กลยุทธ์ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันคือการสร้างองค์การให้มีความเป็นเลิศ (Excellence) ซึ่ง Peters & Waterman (อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สุททกาทิน, 2550) ได้ศึกษาองค์กรธุรกิจอเมริกันที่ประสบความสำเร็จจำนวน 62 บริษัท พบว่าคุณลักษณะแห่งความเป็นเลิศขององค์กรธุรกิจอเมริกันมี 8 ประการคือ 1) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) ความใส่ใจลูกค้า 3) การให้อิสระในการทำงานและการยึดถือรูปแบบการทำงานแบบผู้ประกอบการ 4) การใส่ใจพนักงาน 5) ภาวะผู้นำที่ผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ 6) การเลือกทำธุรกิจที่องค์กรมีความชำนาญ 7) ใช้รูปแบบขององค์กรที่เรียบง่าย 8) การใช้หลักการเข้มงวดและผ่อนปรนควบคู่กัน นอกจากนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2553) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (World Class Manufacturing) จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การดำเนินการผลิตที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) และคุณภาพสินค้าเป็นเลิศ (Quality Excellence) และความสำเร็จในการให้บริการที่มีคุณภาพระดับสากล หมายถึง การบริหารจัดการภายใต้การแข่งขันจะต้องคำนึงถึงคุณภาพ คำว่าคุณภาพ (Quality) หมายถึงความเป็นเลิศและแรงดึงดูดใจในตัวสินค้า คุณภาพและมาตรฐานสินค้าเชื่อถือได้ เป็นที่ยอมรับในวงกว้าง การทำให้สินค้ามีคุณภาพเป็นที่ต้องการในระดับโลก (World Class Quality) หมายถึง การวัดในด้านคุณสมบัติการใช้งานของสินค้า รูปลักษณะของสินค้า ความเชื่อถือได้ในคุณภาพ ความมีมาตรฐานและความคงทนถาวร ส่วน ช่วงโชติ พันธุเวช (2552) กล่าวว่าแนวคิดความเป็นเลิศทางการศึกษา หมายถึงการดำเนินงานที่สร้างคุณค่าแก่ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งองค์กรที่มีความเป็นเลิศ หมายถึงองค์กรที่มีกระบวนการผลิตและผลผลิตที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง มีมาตรฐานสูงดังนั้นการบริหารคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศควรมีระบบการบริหารจัดการที่ดี

ระบบบริหารจัดการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่พัฒนาองค์การให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยอิงแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่ง TQA มีแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลแห่งชาติของ

ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ดังนั้นการบริหารจัดการระบบคุณภาพเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล โดยประยุกต์แนวทางตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพของโรงเรียนเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

จากทิศทางการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะรัฐมนตรีกำหนดการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน การแข่งขันทางเศรษฐกิจ การก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คุณภาพการศึกษาของไทยที่ดีกว่าหลายประเทศ การเร่งผลักดันยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่สากล ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะ โครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่กำลังดำเนินการอยู่คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่จะแสดงว่าโรงเรียนได้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล คือ การบริหารจัดการโรงเรียนด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มียieldดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นความท้าทายของโรงเรียนที่จะบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้และมีโรงเรียนจำนวนน้อยที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยต้องการที่จะพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาประยุกต์ในการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อให้มีวิธีปฏิบัติและผลงานที่เป็นเลิศและเพื่อนำเสนอต้นสังกัดในการกำกับ ติดตาม ตลอดจนโรงเรียนจะได้นำไป ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สองต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีคำถามการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลมีองค์ประกอบ และประเด็นสำคัญของแต่ละองค์ประกอบมีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ในการจัดการศึกษาดังนี้

1. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำผลการวิจัยไปจัดระบบการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ และการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานในระดับสากล
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารในระดับสูง เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาเกณฑ์การประเมินคุณภาพสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานทางการศึกษา หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำผลการวิจัยไปสู่การกำหนดรางวัลคุณภาพทางการศึกษา
4. เป็นแนวทางในการนำนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา การเรียนรู้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานในระดับสากล

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหาโดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) บริหารจัดการคุณภาพ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพของต่างประเทศ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบตามแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein. (2000), Hoy and Miskel (2001), Owens (1998)

1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ และการบริหารจัดการคุณภาพ ตามแนวคิดของ Crosby (1980) Sashkin & Kiser (1993) Oakland (1993) De cenzo & Bobbins (1996) Mathis & Jackson (1999) Kautman&Zahn, 1993 Murgatroud ,&Morgan, (1993) Downey, Frase&Peter (1994) Dale,Boaden)&Lascelles(1994) Robinson(1996) Binkly(1997) Newby(1998) Shipe(1998) Juran(1989), Downey Frase,&Peter(1999) Kautman&Zahn(1993) Murgatroyd & Morgan(1993) Steffy &Lindle, (1994) Kautman &Zahn (1993) และ เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2550)

1.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) ชวง โชติ พันธุเวช (2552); สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555), ระบบรางวัลคุณภาพ 1) รางวัล Deming Prize 2) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป 3) รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศธุรกิจ (Canada Awards for Business) 4) รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australia Business Excellence Award) 5) รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) 6) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) 7) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

1.4 แนวทางการดำเนินงาน โรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School) ทิศทางและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) กรอบแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาในระดับนานาชาติ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีระบบการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) ที่ประสบความสำเร็จซึ่งชัดเจนสมบูรณ์ในตัวเอง มีเวลา สถานที่ที่ผู้วิจัยกำหนดได้และทำการศึกษาอย่างเป็นเอกเทศสมบูรณ์ในตัวได้ (Creswell, 1998) เลือกกรณีที่ศึกษา แบบ Typical Cases (Patton, 1990) และเลือกกรณีศึกษาหลายกรณี (Yin, 1993) ซึ่งผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่ประสบความสำเร็จมา 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาพัฒนาขีด

ความสามารถด้านการบริหารจัดการส่งผลให้มีวิธีปฏิบัติและผลงานที่เป็นเลิศที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดอันดับเป็นโรงเรียนต้นแบบ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 318 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญซึ่งเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Selected) ประกอบด้วยผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 2 คน หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนละ 8 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 5 คน นักเรียนโรงเรียนละ 5 คน และผู้ปกครองโรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 25 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 75 คน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (Case study approach) ซึ่งเป็นวิธีการที่ศึกษา “ระบบ” ที่มีขอบเขตจำกัดในลักษณะขององค์การ (Holloway, 1997) มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ศึกษาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic approach) ซึ่งมีความสัมพันธ์แบบหลายมิติต่อกันภายในบริบทที่ศึกษาเพื่อค้นหาส่วนประกอบภายในระบบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในระบบ และการดำเนินอยู่ของระบบ (Lincoln and Guba, 1985 และ Patton, 1990) โดยใช้หลักทฤษฎีระบบ (System theory) ที่มุ่งตอบคำถามที่ว่า “ระบบต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างไรและด้วยเหตุผลอะไร วิธีการวิจัยเกี่ยวกับ “ระบบ” บางครั้งจะนำไปสู่การพึ่งพาวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยตรง การใช้วิธีการมองแบบ “ระบบ” โดยมองทั้งระบบจะช่วยให้เห็นความจริงของข้อมูลเชิงคุณภาพ ดังนั้นวิธีการวิเคราะห์ระบบจำเป็นต้องใช้แนวคิดแบบการสังเคราะห์ (Synthetic thinking) (Patton, 1990) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาแบบมุ่งค้นหา (Exploratory) องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลว่าประกอบด้วยประเด็นอะไรบ้างและมุ่งอธิบาย (Explanatory) การดำเนินการของระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล หมายถึง กรอบแนวคิดที่เป็นแนวทางในการจัดองค์กรและบริหารองค์กรนั้น โดยมีการออกแบบระบบงานและแนวทางในการดำเนินงานที่คุณภาพ

2. ระบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อย หรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันตามโครงสร้าง ทำหน้าที่ในลักษณะหน่วยเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยรวมที่กำหนดไว้

3. ระบบบริหาร หมายถึง ชุดขององค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน ตามหน้าที่การบริหาร ซึ่งแต่ละระบบประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำและการควบคุมตามลำดับ

4. ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล หมายถึง ชุดของประเด็นหลัก ประเด็นย่อยและแนวทางการปฏิบัติที่มีความสัมพันธ์กันตามหน้าที่ หรือกระบวนการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีคุณภาพสูง เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ซึ่งพิจารณาได้จากการมีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบเทียบเคียงระดับนานาชาติ และดำเนินการทั่วทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และในแต่ละชุดองค์ประกอบเหล่านั้นมีองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของระบบ ซึ่งเรียงลำดับขั้นตอนการดำเนินงานตามหน้าที่การบริหาร โดยมีโครงสร้างประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ตามลำดับ

5. องค์ประกอบหลักของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล หมายถึง องค์ประกอบที่ได้มาจากการสังเคราะห์ทฤษฎีเชิงระบบ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้าและกระบวนการบริหารจัดการ ได้แก่ 1) ปัจจัยเกื้อหนุน 2) การนำองค์กร 3) การวางแผนพัฒนาคุณภาพ 4) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 5) การพัฒนาระบบสารสนเทศ 6) การมุ่งเน้นบุคลากร 7) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และ 8) การสร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนา

5.1 ปัจจัยเกื้อหนุน หมายถึง สภาพแวดล้อม บริบทและความท้าทายของโรงเรียนที่เอื้อต่อการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วยความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรอื่น หลักสูตรและแหล่งเรียนรู้

5.2 การนำองค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ การสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายไปยังบุคลากร การพัฒนาคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสาธารณชน การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ การส่งเสริมบุคลากรด้านวัฒนธรรมที่เป็นเลิศ การบริหารเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม การมีคุณธรรมจริยธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี

5.3 การวางแผนพัฒนาคุณภาพ หมายถึง กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ การสื่อสารและการประสานงานที่ดี กระบวนการประเมินและข้อมูลย้อนกลับ

5.4 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง การรับฟังผู้เรียน ผู้ปกครอง

และผู้เกี่ยวข้อง การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง การสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดหลักสูตร แผนการเรียน การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการการศึกษาอื่น ๆ ที่เน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ

5.5 การพัฒนาระบบสารสนเทศ หมายถึง การวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงาน การ

ปรับปรุงผลการดำเนินงาน การจัดการข้อมูลสารสนเทศ การจัดการความรู้ และการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียน

5.6 การมุ่งเน้นและพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดโครงสร้างการดำเนินงาน ชีตความ

สามารถของบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร บรรยากาศการทำงานของบุคลากร ความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจและความก้าวหน้าในอาชีพ

5.7 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล

การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาระบบการวัดผลประเมินผล การผลิตการใช้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมความสามารถพิเศษและการจัดกิจกรรมสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

5.8 การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในโรงเรียน

การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับเดียวกันร่วมเป็นเครือข่ายในการพัฒนาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนา นักเรียนและครูมีเครือข่ายการเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพันธกิจหลักในการพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2555-2561 ซึ่งมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ข้อที่ 1 ว่า “คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล”

ความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยสนใจศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา สู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพและการบริหารจัดการคุณภาพ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวทางการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

1. ความหมายของคำว่าระบบบริหาร

1.1 ความหมายของคำว่า “ระบบ”

Senge (1990) กล่าวว่าระบบเป็นชุดขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ซึ่งทำหน้าที่เป็นหน่วยหนึ่งเพื่อเป้าหมายเฉพาะ

The American Heritage Dictionary (1991) ให้ ความหมายของระบบในลักษณะดังนี้ 1) กลุ่มขององค์ประกอบที่ปฏิสัมพันธ์กัน มีปฏิสัมพันธ์กันและเป็นไปตามกัน ก่อรูปเป็นองค์รวมที่ผสมผสานกันอยู่ 2) กลุ่มขององค์ประกอบที่สัมพันธ์กันตามหน้าที่ เช่น ร่างกายมนุษย์ กลุ่มของอวัยวะ กลุ่มของกลไกเครื่องจักร เครื่องข่ายของโครงสร้าง และช่องทางในการสื่อสาร

3) กลุ่มขององค์ประกอบหรือชิ้นส่วนที่สัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง 4) ชุดของความคิดหรือหลักการที่มีปฏิสัมพันธ์กัน 5) หน่วยงาน หรือสังคมที่ก่อตั้งขึ้น 6) กลุ่มของวัตถุประสงค์ หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ 7) ชุดของปรากฏการณ์ที่รวมอยู่ด้วยกันเพื่อการจำแนกและวิเคราะห์ 8) สภาพหรือสถานะของปฏิกิริยาที่เป็นลำดับและกลมกลืนกัน และ 9) วิธีการหรือกระบวนการ

นอกจากนี้ นักวิชาการได้ให้ความหมายของระบบที่สอดคล้องกัน คือ ระบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ทำหน้าที่ในลักษณะเป็นหน่วยเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายโดยรวมของระบบ (Kastand Rosenzweig, 1985; Robbins, 1999, Lunen Berg and Omstein, 1996; Hoyand Miskel, 1991) และประชุม รอดประเสริฐ (2545) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบของสรรพสิ่งที่รวมกันอย่างเป็นเอกภาพ โดยแต่ละองค์ประกอบตัวปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนเองอย่างประสานสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ขององค์ประกอบอื่น ๆ และเป็นการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีรูปแบบและมีขั้นตอนเฉพาะ

สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบด้วยส่วนย่อย หรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันตาม โครงสร้าง ทำหน้าที่ในลักษณะหน่วยเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายโดยรวมที่กำหนดไว้

1.2 ความหมายของคำว่า “บริหาร” และ “ระบบบริหาร”

คำว่า “การบริหาร (Administration)” กับคำว่า การจัดการ (Management) มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน อาจใช้แทนกันได้แต่คำว่าการบริหาร (Administration) มีความหมายในเชิงศาสตร์วิทยาการความรู้ (To know) ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) มีความหมายไปในเชิงการกระทำ (To do) นิยมใช้ในทางธุรกิจมากกว่าการบริหารราชการ ซึ่งการบริหารใช้กับการกำหนดนโยบาย (Policy) ให้ระดับล่างนำไปปฏิบัติ ส่วนคำว่า การจัดการ (Management) เน้นในเรื่องการนำนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงออกมานำไปปฏิบัติจัดทำให้สัมฤทธิ์ผล (วิเชียร วิทษอุดม, 2555)

นอกจากนี้นักวิชาการ เช่น Bartal and Martin, 1998; Kreitner, 1998; Certo, 2000; Lewis, Goodman and Fandt, 2001; Schermerhorn, 2002; และวิเชียร วิทษอุดม, 2555) ได้ให้ความหมายของการบริหารที่สอดคล้องกันว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยนำเอา

ทรัพยากรในการบริหาร (Administrative Resources) มาดำเนินการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ และSergiovani, (1987) Daft, (1991) Dubrin, (1994) Griffin,(1996) Bartol and Martin, (1998) Certo, (2000) Ivancervich and matterson, (2002) และ Schermerhorn, 2002) ให้แนวคิดว่าการบริหารองค์การทั่วไปมี 4 ด้าน คือ 1) การวางแผน(Planning) 2) การจัดองค์การ (Organizing) 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) 4) การนำ (Leading) และ5) การควบคุม (Controlling) แต่ Robbins & Coulter (2008) กล่าวว่า ปัจจุบันตำนักวิชาการด้านการจัดการมีความเห็นตรงกันว่าหน้าที่ของผู้บริหารประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) สอดคล้องกับ Kinicki & Williams (2009) และ พัชลีรี ชมพุกำ (2009)

ดังนั้น หน้าที่การบริหารหรือกระบวนการบริหารในปัจจุบันประกอบด้วย 4 ด้าน คือ

1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การนำ และ 4) การควบคุม ซึ่งแต่ละด้านมีการดำเนินการดังนี้

1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมาย พัฒนาแผนแม่บท และยุทธศาสตร์ในการนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารต้องตัดสินใจว่าองค์การมีเป้าหมายอะไรในอนาคต และต้องดำเนินการอย่างไร ประกอบด้วย การดำเนินการตรวจสอบตัวเองเพื่อกำหนดสถานภาพในปัจจุบันขององค์การ การสำรวจสภาพแวดล้อม การกำหนดเป้าหมาย การพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคต การกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากร การประเมิน ทบทวนและปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง หรือผลลัพธ์ ไม่เป็นไปตามที่กำหนด การติดต่อสื่อสารในกระบวนการวางแผนเป็นไปอย่างทั่วถึง

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ จัดบุคคล และทรัพยากร เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ การมอบหมายงาน ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ การระบุและอธิบายงานที่จะดำเนินการ การจัดโครงสร้างองค์การ เมื่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือผลลัพธ์ไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดการติดต่อสื่อสารในกระบวนการขององค์การให้เป็นไปอย่างทั่วถึง

3) การนำ (Leading) เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการนำทางการนิเทศติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำแผนขององค์กรไปปฏิบัติ เป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีศักยภาพในการทำงานสูง การนำจะช่วยให้งานบรรลุความสำเร็จ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่พนักงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้รางวัล การยกย่องตำหนิติเตียนอย่างยุติธรรม และถูกต้องเหมาะสม

4) การควบคุม (Controlling) เกี่ยวกับหน้าที่การประเมินติดตามผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐาน การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐาน การแก้ไขความบกพร่อง การทบทวนและปรับวิธีการควบคุมเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงหรือผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า “การบริหาร” เป็นกระบวนการในการดำเนินงาน โดยอาศัยคนและทรัพยากร ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งหน้าที่สำคัญในการบริหารองค์กรประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

“ระบบบริหาร” หมายถึง ชุดขององค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์กัน ตามหน้าที่การบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม

2. แนวคิดทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic System Theory)

Robbins (1990) จำแนกระบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ระบบปิด (Closed System) เป็นแนวคิดพื้นฐานจากทางวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นระบบที่ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ระบบปิดที่สมบูรณ์จะเป็นระบบที่ไม่มีการรับพลังงานจากภายนอก ซึ่งมีลักษณะเชิงอุดมคติ แนวคิดระบบปิดสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการศึกษาองค์กรได้ค่อนข้างน้อยมาก 2) ระบบเปิด (Opened System) เป็นระบบที่ยอมรับ หรือคำนึงถึงผลกระทบจากความสัมพันธ์ของระบบสิ่งแวดล้อม ระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ และผลิदनอกจากนี้ระบบเปิดยังมีลักษณะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับองค์กร ดังนี้ (Robbins, 1990)

การตระหนักถึงสิ่งแวดล้อม (Environment Awareness) ระบบเปิดคำนึงถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันกับสิ่งแวดล้อมมีการแบ่งขอบเขตระหว่างระบบกับสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่

เกิดกับสิ่งแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อระบบ ในทางกลับกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดภายในระบบก็จะส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของระบบนั้น ๆ

ผลย้อนกลับ (Feedback) ระบบเปิดจะรับเอาข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้ระบบสามารถปรับตัวและดำเนินงานได้ตามปกติตามแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ การได้รับข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมนี้ เรียกว่า ข้อมูลย้อนกลับ

ระบบเปิดเป็นวงจรของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Cyclical Character) ผลผลิตจากระบบทำให้เกิดวิธีการสำหรับการได้มาซึ่งปัจจัยนำเข้าใหม่ ๆ ที่จะนำเข้าสู่วงจรของระบบต่อไป เช่น องค์กรต้องมีรายได้จากลูกค้าอย่างเพียงพอต่อการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างพนักงาน และการจ่ายคืนแหล่งเงินที่กู้ยืมมาใช้ในการดำเนินงาน หากวงจรนั้นมีลักษณะมั่นคงก็จะส่งผลให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้

การโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อย (Negative Entropy) ระบบจะมีความโน้มเอียงไปสู่ความเฉื่อยหรือเสื่อมสลายไป จะเห็นว่าระบบปิดที่ไม่รับพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมมักจะเสื่อมสลายไปในทางกลับกัน ระบบเปิดแม้ว่ามีแนวโน้มที่จะเสื่อมถอยลงแต่ก็สามารถที่จะรักษาระบบให้ดำรงอยู่ได้ไม่เสื่อมสลายไป และสามารถเจริญเติบโต ทั้งนี้เพราะว่าระบบเปิดสามารถนำปัจจัยนำเข้าสู่ระบบมากกว่าที่จะผลิตออกสู่สิ่งแวดล้อม

สภาพที่มีความมั่นคง (Steady State) ระบบเปิดจะมีปัจจัยนำเข้าเพื่อจัดความโน้มเอียงไปสู่การเสื่อมสลาย แม้ว่าระบบจะมีปัจจัยนำเข้า ป้อนเข้าและมีผลผลิตอย่างต่อเนื่องในการรักษาสมดุลของระบบ ระบบเปิดมีแนวโน้มมั่นคงแน่นอนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง

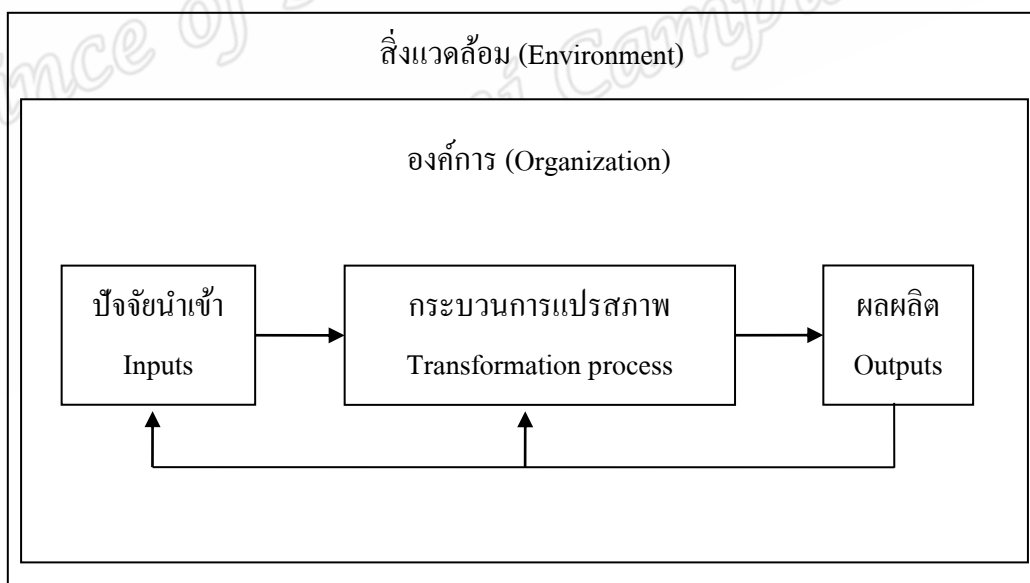
การเคลื่อนที่สู่ความเจริญเติบโตและการขยายตัว (Movement toward Growth and Expansion) สภาพความมั่นคงเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นระยะเริ่มต้นของระบบเปิด เมื่อระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นและเผชิญกับแนวโน้มการเสื่อมถอย ระบบเปิดจะปรับเปลี่ยนสู่การเจริญเติบโตและการขยายตัว เพื่อเป็นหลักประกันความอยู่รอด ระบบขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด ระบบย่อยส่วนใหญ่จะมีการนำปัจจัยนำเข้ามากกว่าความต้องการในการผลิต ผลก็คือสภาพความมั่นคงจะใช้ได้กับระบบที่ไม่สลับซับซ้อนแต่หากระบบมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจะมีลักษณะการมุ่งความเจริญเติบโตและขยายกรอบการดำเนินงาน

การรักษาสภาพสมดุลของการดำรงอยู่และกิจกรรมการปรับตัว (Balance of maintenance and Adaptive Activities) ระบบเปิดพยายามค้นหาจุดสมดุลระหว่างสองกิจกรรมที่มักมีความ

ขัดแย้งกัน กล่าวคือ กิจกรรมเพื่อการดำรงอยู่ (Maintenance activities) เพื่อการสร้างหลักประกันว่าระบบย่อยต่าง ๆ ยังอยู่ในสภาวะปกติและระบบใหญ่ยังมีความสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วที่อาจส่งผลกระทบต่อระบบ

การมีทางเลือกหลากหลาย (Equifinality) ระบบสามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้จากสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน การใช้วิธีการหลากหลาย กล่าวคือ องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการที่หลากหลาย แนวคิดนี้จึงเป็นแนวคิดที่เป็นประโยชน์และเสริมแรงในการพิจารณา วิธีการอย่างหลากหลายในการแก้ปัญหามากกว่าการยึดวิธีการบางวิธีการที่คิดว่าเป็นวิธีการเดียวที่ดีที่สุด สรุปได้ว่าระบบเปิดประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพผลผลิต และส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สิ่งแวดล้อมผลย้อนกลับ การเคลื่อนเข้าสู่ความเฉื่อย ความมั่นคง การเจริญเติบโต การขยายตัว การปรับตัว และการมีทางเลือกที่หลากหลายขององค์กร

ทฤษฎีระบบพื้นฐาน (Basic Systems Theory) ขององค์กร ตามแนวคิดของ Lunenburg and Ornstein. (2000) ประกอบด้วย 5 ส่วน คือปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับและสภาพแวดล้อม ด้วยภาพประกอบ ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 รูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic System Model)

ที่มา : Lunenburg and Ornstein, (2000 : 16)

จากภาพประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ทรัพยากรที่เป็นบุคคล วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการผลิต และการบริการ

2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) คือ การใช้เทคโนโลยี และหน้าที่ในการบริหารปัจจัยนำเข้าไปสู่กระบวนการแปรสภาพ

3) ผลผลิต (Outputs) คือ ผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิต หรือกระบวนการขององค์กรที่เป็นตัวกำหนดปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานครั้งต่อไป ข้อมูลสารสนเทศนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในกระบวนการแปรสภาพและผลผลิตในอนาคต

5) สภาพแวดล้อม (Environment) คือ สภาพแวดล้อมรอบองค์กร ซึ่งได้แก่ แรงผลักดันทางสังคม การเมือง และระบบเศรษฐกิจที่มากระทบของค์กร

จากการศึกษาแนวคิดให้องค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) และรูปแบบระบบพื้นฐาน (Basic Systems Model) ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ระบบการบริหารงานองค์กรได้ 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3. การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

3.1 สถานศึกษาในฐานะระบบสังคม

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีในฐานะระบบสังคมไว้ว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรที่เป็นทางการ (Formal organization) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญหรือระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันและส่งผลกระทบต่อกันและกันดังนี้

โครงสร้าง (Structure) อย่างเป็นทางการในลักษณะขององค์กรแบบราชการที่ได้ออกแบบและจัดขึ้นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

บุคคล (Individual) ซึ่งเน้นศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการ (Needs) เป้าหมาย ความเชื่อ การรับรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทของงานที่รับผิดชอบ โดยที่ศักยภาพของบุคคลจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วัฒนธรรม (Culture) คือ ลักษณะของการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันส่งผลให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง

การเมือง (Politics) เป็นระบบของความสัมพันธ์ของอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อการต้านทานระบบควบคุมอื่น ๆ

ภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ ยังมีสิ่งที่เป็นเงื่อนไขหรือแรงผลักดันจากเทคโนโลยีหลัก (Technological core) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาต่างๆ ในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการดำรงศักยภาพที่มีอยู่เพื่อการอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นขององค์กร

Hoy and Miskel (2001) นำเสนอรูปแบบระบบสังคมไว้ว่าสถานศึกษา เป็นระบบสังคมที่มีองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้

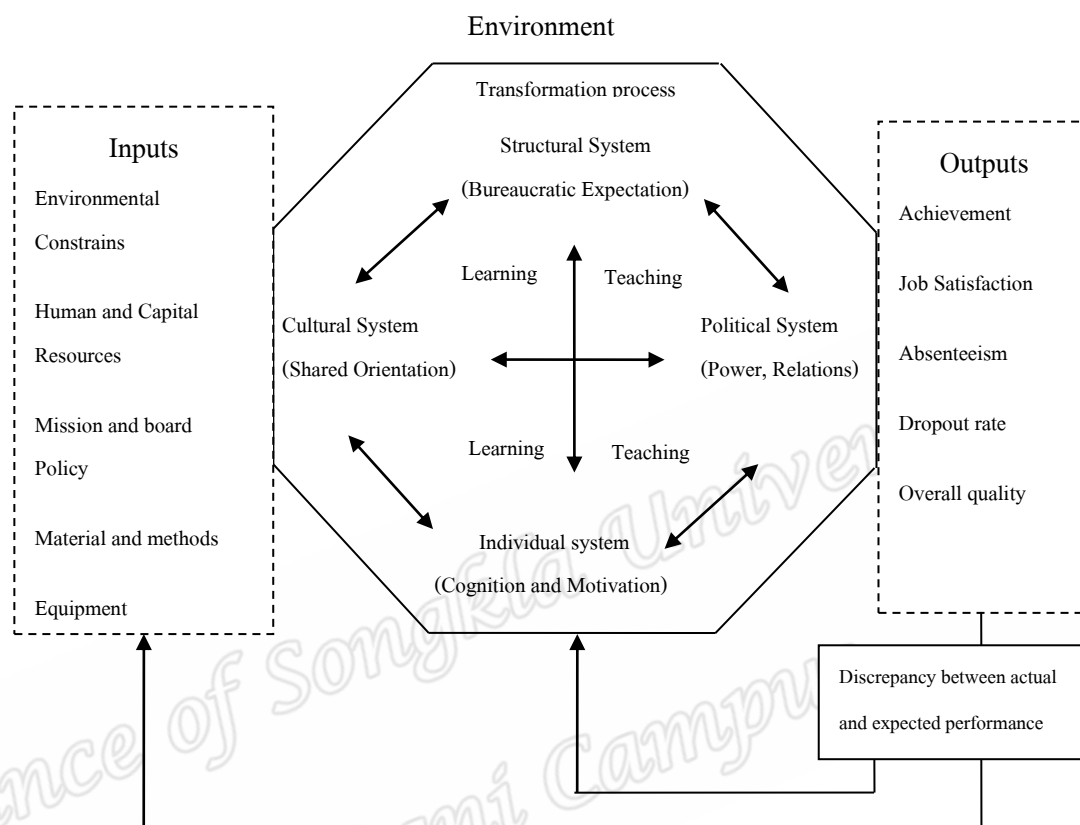
ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ประกอบด้วย แรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม (Environmental constraints) ทรัพยากรมนุษย์และเงินทุน (Human and capital resources) ภารกิจและนโยบายของคณะกรรมการโรงเรียน (Mission and board policy) วัสดุและวิธีการ (Materials and methods) และอุปกรณ์ (Equipment)

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) ประกอบด้วย ระบบโครงสร้าง (Structure System) ระบบวัฒนธรรม (Cultural System) ระบบการเมือง (Political System) และระบบปัจเจกบุคคล (Individual System)

ผลผลิต (Outputs) ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) การขาดเรียน (Absenteeism) การออกกลางคัน (Dropout rate) และคุณภาพโดยรวม (Overall quality)

สิ่งแวดล้อม (Environment) คือ สรรพสิ่งที่อยู่นอกองค์กร สถานศึกษาเป็นระบบสังคม การกำหนดขอบเขตขององค์กรบางครั้งก็ทำได้ไม่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับกันว่าสิ่งแวดล้อมเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา สิ่งแวดล้อมเป็นแหล่งของพลังงานหรือปัจจัยนำเข้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรต่าง ๆ ค่านิยม เทคโนโลยี ความต้องการ และประวัติศาสตร์ ซึ่งเป็นแรงผลักดันและโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งแวดล้อมในลักษณะใดที่เป็นแรงผลักดันหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรหรือการ

ดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งสิ่งแวดล้อมกว้างและสิ่งแวดล้อมเฉพาะที่อยู่ใกล้สถานศึกษาส่วน
มีอิทธิพลต่อโครงสร้างและกิจกรรมของสถานศึกษา



ภาพประกอบ 3 รูปแบบระบบสังคมของสถานศึกษา (Social System Model School)

ที่มา : Hoy and Miskel (2001:13)

ทั้งนี้ Hoy and Miskel อธิบายไว้ว่ารูปแบบระบบสังคม ดังแผนภาพที่ 6 มีกลไกข้อมูลย้อนกลับในสองลักษณะ คือ ข้อมูลย้อนกลับภายใน (Internal feedback loops) และข้อมูลย้อนกลับจากภายนอก (External feedback loops) ลักษณะโครงสร้างอย่างเป็นทางการของสถานศึกษาและกลุ่มไม่เป็นทางการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนในสถานศึกษา ข้อมูลย้อนกลับทำให้แต่ละคนทราบว่าโครงสร้างและกลุ่มไม่เป็นทางการมีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร เช่น ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน ระบบการให้สิ่งตอบแทน และความคาดหวังของกลุ่มครูต่อเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานควบคุมนักเรียน เป็นต้น

รูปแบบระบบสังคมเป็นมุมมองแบบพลวัต (Dynamic) ที่มีกลไกข้อมูลย้อนกลับ และองค์ประกอบต่าง ๆ มีเหตุการณ์ทั้งดีไม่ดีหรือไม่ส่งผลใด ๆ อย่างต่อเนื่องในสถานศึกษา ลักษณะที่

เห็นได้ชัดจนเกี่ยวกับพลวัตรหรือการเปลี่ยนแปลงของระบบอาจจากพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารที่ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน การวิเคราะห์ระบบมีจุดเน้นในการศึกษาว่าองค์ประกอบทั้งหมดและกิจกรรมต่าง ๆ นำไปสู่ผลผลิตได้อย่างไร อย่างไรก็ตามผลผลิตที่เกิดขึ้นนั้นก็เป็สิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้

3.2 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

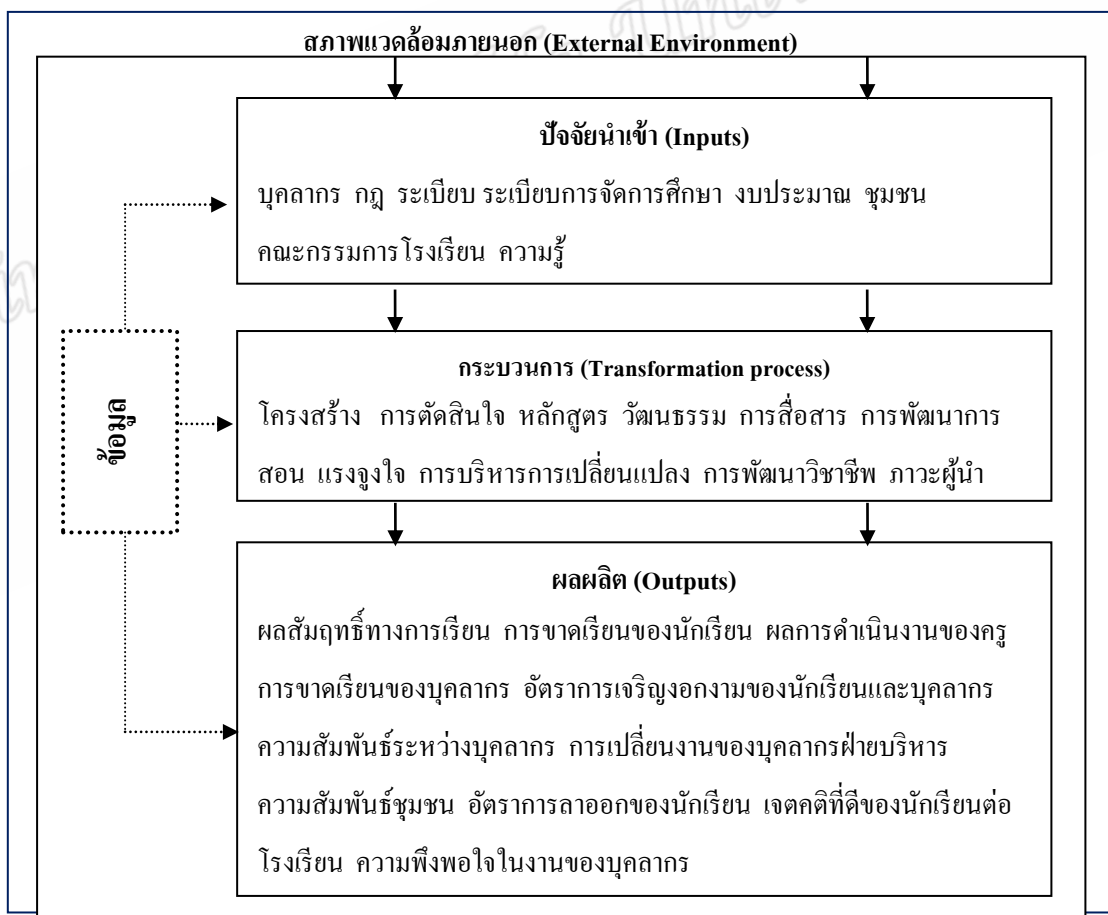
Lunenburg and Ornstein (2000) นำเสนอรูปแบบการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบไว้ว่าจะเป็ประโยชน์อย่างยิ่งหากทำการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดระบบเปิด (Open-systems Framework) มิติการดำเนินงานของสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ปัจจัยนำเข้า (Inputs) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) และผลผลิต (Outputs) กรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ช่วยให้การวิเคราะห์การดำเนินงานของสถานศึกษาและ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบการบริหารดำเนินงานของสถานศึกษาทำให้การวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีความถูกต้อง และยังสามารถชี้ให้เห็นถึงความพยายามของผู้บริหารในการริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบอีกด้วย รายละเอียดการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบมีดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) สถานศึกษาได้รับการจัดสรรบุคลากร งบประมาณ ความรู้จากสิ่งแวดล้อมภายนอก (รัฐบาล, องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น) รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ในขณะที่กลุ่มต่าง ๆ มีข้อเรียกร้องหรือความต้องการจากสถานศึกษา เช่น นักเรียนต้องการมีหลักสูตรที่สัมพันธ์และเป็นประโยชน์ในการประกอบอาชีพและการศึกษาต่อ ครูต้องการเงินเดือนเพิ่ม สภาพการทำงานที่ดี ผลประโยชน์อื่น ๆ และความมั่นคงในงาน เป็นต้น

กระบวนการแปรสภาพ (Transformation process) องค์การจะทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้เกิดผลผลิต ระบบจะเพิ่มมูลค่าในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการแปรสภาพซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานภายในองค์การและการบริหารการดำเนินงานของระบบองค์ประกอบบางอย่างของระบบการบริหารการดำเนินงาน ประกอบด้วยสมรรถนะด้านเทคนิคของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ทักษะในการตัดสินใจและการสื่อสาร แผนการดำเนินงาน ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

ผลผลิต (Outputs) ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการแปรสภาพ โดยใช้กิจกรรมการบริหาร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์การ การพัฒนาวัฒนธรรม การจูงใจ การนำ การตัดสินใจ การสื่อสาร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาหลักสูตร การบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ เพื่อทำให้เกิดผลผลิตสำหรับโรงเรียนผลผลิต ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการดำเนินงานของครู อัตราการเจริญงอกงามของนักเรียนและบุคลากร อัตราการออกกลางคัน การเปลี่ยนงานของบุคลากร การขาดเรียนของนักเรียนและขาดงานของบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับฝ่ายบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ทักษะคตินักเรียนต่อสถานศึกษาและความพึงพอใจในงานบุคลากร

สำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกจะมีปฏิกริยาและส่งผลต่อผลผลิตและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ระบบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ข้อมูลย้อนกลับในเชิงลบสามารถจัดปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานตามแผนของโรงเรียน และส่งผลต่อผลผลิตที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของสถานศึกษา



ภาพประกอบ 4 การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ

ที่มา : Lunenburg and Ornstein (2000 : 19)

นอกจากนี้ Owens (1998) เสนอแนวคิดทฤษฎีระบบไว้ว่า สถานศึกษาที่เป็นระบบที่ประกอบด้วย

ปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ความรู้ที่มีอยู่ของสังคมนั้น ๆ ค่านิยม เป้าหมายที่มีการคาดหวัง และงบประมาณ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) ของระบบย่อยต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง คน เทคโนโลยีและงาน เป็นต้น

ผลผลิต (Outputs) ที่กลับคืนสู่สิ่งแวดล้อมหรือสังคม

สถานศึกษาเป็นระบบเปิดที่ประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบกันและกัน รวมทั้งการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยนำเข้าจากสังคม → กระบวนการทางการศึกษา → ผลผลิตสู่สังคม

องค์ความรู้
ค่านิยม
เป้าหมาย

- ระบบย่อยโครงสร้าง เช่น การจัดชั้นเรียน การแบ่งแผนก การจัดโครงสร้างองค์กร
- ระบบย่อยบุคลากร เช่น ครูที่ปรึกษา และบุคลากรสายสนับสนุน เช่น พยาบาล เป็นต้น
- ระบบย่อยเทคโนโลยี เช่น อาคารเรียน ตารางเรียน หลักสูตร ห้องสมุด และอุปกรณ์ต่างๆ
- ระบบย่อยงาน เช่น การสอน

สัมฤทธิ์ผลในเป้าหมายขององค์กร ในด้านต่างๆ ดังนี้
- ด้านสติปัญญา และทักษะในการดำรงชีวิต
- มีเหตุผลและมี
ความสามารถในการวิเคราะห์
- มีค่านิยม ทักษะคิด แรงจูงใจ
- มีความคิดสร้างสรรค์
- มีทักษะในการสื่อสาร

ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กันในเชิงระบบ

ที่มา : Owens (1998 : 43)

Owens (1998) ได้นำเสนอทฤษฎีระบบสังคม โดยใช้ชื่อว่า “Sociotechnical systems theory” ซึ่งอธิบายว่าองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญภายใน 4 ประการ คือ

ด้านโครงสร้าง (Structure Subsystem) ประกอบด้วย การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ ภาวการณ์ตัดสินใจ การวางแผน การควบคุมดูแล การออกกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ การแบ่งสายงาน การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น

ด้านคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Subsystem) ประกอบด้วย ทักษะความรู้ ความสามารถ สถานภาพหรือตำแหน่ง คุณค่าทางสังคมของบุคคลนั้น ๆ ภายในและภายนอกองค์กร ภาวะผู้นำ รางวัล ความรู้สึก การปฏิบัติงาน เป็นต้น

ด้านภาระงาน (Task Subsystem) ประกอบด้วย การปฏิบัติหน้าที่การสอน การนิเทศ/กำกับ/ติดตาม การบริหาร/การช่วยเหลือในด้านต่างๆ เป็นต้น

ด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) ประกอบด้วย สื่อ อุปกรณ์ การจัดตารางการเรียนการสอน การจัดหลักสูตร เป็นต้น

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีระบบนำไปสู่การบริหารสถานศึกษา และสถานศึกษาเป็นองค์กรทางสังคมในฐานะระบบเปิด มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีความสุข นั้น ตามแนวคิดการจัดการศึกษาเชิงระบบ กระบวนการวางแผน และออกแบบปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการเรียนการสอน ผลผลิต และการปรับปรุง ผลการประเมินไปสู่มาตรฐาน อาศัยปัจจัยนำเข้าจากภายนอกและกระบวนการดำเนินการที่มีคุณภาพคือ

ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ 1) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้บริหาร และบุคลากรอื่น ๆ 2) ทรัพยากรวัสดุ เช่น อาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน 3) ทรัพยากรการเงิน เช่น งบประมาณ เงินบริจาค ค่าธรรมเนียมต่างๆ 4) สารสนเทศ ความรู้ต่างๆ

กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการบริหาร เช่น การจัดโครงสร้างการบริหารของสถานศึกษา การกำหนดนโยบาย วางแผน การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 2) กระบวนการเรียนการสอน เช่น การจัดรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน

3) กระบวนการพัฒนา เช่น การพัฒนาคุณภาพของครู การมีส่วนร่วมของชุมชน การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา 4) กระบวนการบริการ เช่น การให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ และการบริหารจัดการคุณภาพ

1. ความหมายของ “คุณภาพ”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) ให้ความหมายว่าคุณภาพ หมายถึง ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคล หรือสิ่งของ

Feigenbaum (1983) ให้นิยามว่า คุณภาพ คือองค์ประกอบซึ่งเป็นคุณลักษณะโดยรวมของสินค้าและบริการซึ่งเกิดจากการตลาด การจัดการ การผลิต ตลอดจนการบำรุงรักษา โดยมุ่งให้สินค้าและบริการนั้นตรงตามความคาดหวังของลูกค้า

Ishikawa (1985) กล่าวถึงคุณภาพไว้ 2 ลักษณะ คือคุณภาพในความหมายที่แคบ ซึ่งหมายถึง คุณภาพของตัวสินค้าแต่ในความหมายกว้าง คุณภาพ คือ คุณภาพของการทำงาน คุณภาพของการบริหาร คุณภาพของสารสนเทศ คุณภาพของกระบวนการ คุณภาพของแผน คุณภาพของบุคคล คุณภาพของระบบ กล่าวคือ คุณภาพหมายถึง ความตระหนักในภาระหน้าที่ของงานที่ตนเองรับผิดชอบ และจำเป็นต้องแสวงหากลไก เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามนั้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริโภคพึงพอใจ

Deming (1986) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การบรรลุข้อตกลงในการผลิต หรือทำให้ได้ตามข้อกำหนด

Turner (1993) กล่าวว่า คุณภาพมีส่วนประกอบ 3 เรื่อง คือ 1) คุณภาพสูง (High Quality) กับคุณภาพดี (Good Quality) 2) ความเหมาะสมตามเป้าประสงค์ 3) การทำตามความต้องการของลูกค้า คุณภาพสูงกับคุณภาพดี ไม่เหมือนกัน คุณภาพสูง หมายถึง คุณสมบัติที่ดีที่สุด แต่อาจจะแพงไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้า แต่คุณภาพดีขึ้นอยู่กับลูกค้า ผู้ที่จะบอกได้ดีที่สุดคือ ลูกค้า การจัดการคุณภาพ จึงเป็นการทำตามที่ลูกค้าต้องการ

Juram และ Gryna (1993) นิยามว่า คุณภาพ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า

Qakland (1993) นิยามว่า คุณภาพ คือ การบรรลุความต้องการของลูกค้า

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2550) กล่าวว่า คุณภาพ คือ การทำตามที่ถูกคำต้องการ
องค์การจะต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าอยู่ตลอด ต้องระวังไม่ให้หวังใช้คุณภาพหลุดจาก
กัน

นั่นคือ คุณภาพ หมายถึง คุณสมบัติที่ดีของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความ
ต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า หรือผู้รับบริการ

2. ความหมายของ “คุณภาพการศึกษา”

ผลสำเร็จของสถานศึกษา คือ เมื่อจัดการศึกษา แล้วผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง
ร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต
สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550:
23) คุณภาพการศึกษา หมายถึง ภาพรวมของผลที่เกิดกับผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ความสามารถและ
คุณธรรมตามที่คุณเรียนแต่ละระดับพึงมีพึงเป็น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) และ
สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา คือ
คุณภาพของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีคุณภาพดี และกระทรวงศึกษาธิการ (2549) ให้
ความหมายคุณภาพการศึกษาไว้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณภาพของผู้จบการศึกษา จะต้อง
มีความรู้ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ อย่างครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนด

เฉลิมชัย หาญกล้า (2543) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณลักษณะของการจัด
การศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผล ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร
ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ และสนองความต้องการของสังคม ความพึงพอใจของผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ที่ต้องการผู้สำเร็จการศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม
จริยธรรม ที่เพียบพร้อม นอกจากนี้ Cheng and Tem (1997) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง
คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผลผลิตที่คำนึงถึงเป้าหมาย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ความพึง
พอใจ ความถูกต้อง เป็นต้น

จากการศึกษาความหมายของคุณภาพการศึกษา สรุปได้ว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง
คุณลักษณะของผู้เรียนที่จบหลักสูตร มีความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม คุณสมบัติต่าง ๆ อย่าง
ครบถ้วนตามที่หลักสูตรกำหนด

3. แนวคิดการจัดการคุณภาพ

แนวคิดของการจัดการคุณภาพในปัจจุบัน มีจุดเริ่มต้นมาจากการที่ญี่ปุ่นได้จัดริเริ่มประชุมกลุ่มนักวิชาการ วิศวกร และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อหาทางปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต และหาทางพัฒนาคุณภาพชีวิตคนญี่ปุ่นเมื่อปี ค.ศ. 1949 ส่วนสหรัฐอเมริกาสนใจการจัดการคุณภาพทั้งองค์การอย่างจริงจังในราวปี ค.ศ. 1980 ชื่อที่นิยมเรียกกัน มี 3 ชื่อ ได้แก่ 1) การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) หรือ TQM 2) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) หรือ QM และ 3) คุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality) หรือ TQ ชื่อที่นิยมเรียกกัน คือ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หรือ TQM (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550)

Crosby (1980) นักวิชาการด้านการจัดการคุณภาพที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาได้กำหนดคุณลักษณะคุณภาพไว้ 5 ด้าน คือ 1) ตรงกับความคาดหมายและเป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า 2) การป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า 3) ต้องไม่มีข้อบกพร่อง หรือข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero defect) 4) ต้องมีคุณค่าและมีราคาในตัวเอง 5) คุณภาพต้องไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายให้กับลูกค้าหรือเรียกว่า Quality is Free

กล่าวได้ว่าคุณลักษณะคุณภาพทางการศึกษาเป็นการผลิต หรือการบริการของสถาบันการศึกษาที่เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานหรือลักษณะที่พึงประสงค์ของนักศึกษา และสร้างคุณค่า และความพึงพอใจให้แก่ผู้ปกครอง ผู้ประกอบการชุมชน และสังคม คุณภาพ ผลผลิต การศึกษา และกระบวนการทางวิชาการขึ้นอยู่กับกระบวนการออกแบบ การวางแผนและการควบคุมให้เป็นการไปตามข้อกำหนดที่พึงประสงค์ตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2552)

3.1 ความหมายของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

นักวิชาการด้านคุณภาพให้ความหมายคำว่า “การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ” ไว้หลากหลายแง่มุม ดังนี้

Sashkin & Kiser (1993) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง การที่วัฒนธรรมองค์การถูกกำหนดโดยความพึงพอใจของลูกค้า และสนับสนุนให้เกิดการบรรลุความพึงพอใจอย่างสม่ำเสมอ โดยวิธีผสมผสานเครื่องมือ เทคนิค และการฝึกอบรมเข้าด้วยกันซึ่งเป็น

ระบบการปรับปรุงกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่องจนเป็นผลให้สินค้าและบริการมีคุณภาพในระดับสูง

Oakland (1993) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นแนวทางเพื่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน ประสิทธิภาพ และความยืดหยุ่นขององค์กรทั้งหมดเป็นวิธีการสำคัญในการวางแผน จัดองค์กร ทำความเข้าใจกิจกรรมแต่ละอย่าง แต่ละส่วนทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน โดยนำทุกคนสู่กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ

De cenzo & Bobbins (1996) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร เป็นการมุ่งไปที่การปฏิบัติในระยะยาว และเป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่องค์กรได้สร้างรากฐานของการให้บริการลูกค้าที่ดีขึ้น การจัดการทั้งองค์กรเป็นการริเริ่มทั่วทั้งองค์กร รวมไปถึงถึงลูกค้า และผู้ป้อนวัตถุดิบ โดยการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง และเป็นการปฏิบัติจากบนลงล่าง

Kume (1996) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร หมายถึง เครื่องมือการบริหาร (Management Tool) มีจุดมุ่งหมายให้องค์กรประสบความสำเร็จในด้านความเจริญเติบโต โดยให้สมาชิกองค์กรทั้งหมดได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งลูกค้าต้องการ สมาชิกขององค์กรแต่ละคนต้องมีความสามารถทางเทคนิคและตระหนักว่าคนเป็นมีส่วนร่วมที่สำคัญในการบริหารและต้องทำงานตามวัตถุประสงค์และหลักการร่วมกัน

Mathis & Jackson (1999) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร เป็นกระบวนการที่ครอบคลุม ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าและบริการ โปรแกรมการจัดการทั้งองค์กรเป็นที่นิยม ในฐานะที่เป็นความพยายามขององค์กรที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต และคุณภาพของตนเอง

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550) กล่าวว่า นักวิชาการมีความเห็นในเรื่องการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรร่วมกันหลายประการ

- 1) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นแนวทางในการจัดการที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน
- 2) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงคุณภาพอย่าง

ต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

- 3) การจัดการคุณภาพมุ่งให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ
- 4) การจัดการคุณภาพมีขอบเขตครอบคลุมองค์การทุกส่วน ทุกระดับในองค์การ
- 5) การจัดการคุณภาพมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ
- 6) การจัดการคุณภาพเป็นปรัชญาการบริหาร และเป็นระบบการจัดการ

สมัยใหม่

- 7) การจัดการคุณภาพต้องอาศัยเครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อปรับปรุง

คุณภาพ

ดังนั้นการจัดการคุณภาพเป็นปรัชญาและแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องซึ่งครอบคลุมทั่วทั้งองค์การโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และมุ่งให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมือในการจัดการคุณภาพต่าง ๆ สอดคล้องกับ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552) ซึ่งกล่าวว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หรือ TQM เป็นระบบการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารกระบวนการและการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่ทุกคน ทุกฝ่ายและทุกระดับในองค์การตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปจนถึง พนักงาน มีความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การไปสู่ความเป็นเลิศจนทำให้เป็นที่พึงพอใจและเกินความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการศึกษานิยามของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ จากนักวิชาการต่าง ๆ สรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ หมายถึง การจัดการคุณภาพโดยรวมขององค์การ เป็นปรัชญา และแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยใช้เทคนิค และเครื่องมือในการจัดการคุณภาพ อาศัยความร่วมมือร่วมใจที่จะปรับปรุงคุณภาพขององค์การสู่ความเป็นเลิศ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4 องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

การจัดการคุณภาพทั้งองค์การมีกระบวนการ และวิธีการพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ไปตามความต้องการของลูกค้าเพื่อทำให้เกิดคุณภาพให้เป็นที่ไปตามความต้องการของลูกค้าเพื่อทำให้เกิด

คุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ จากการศึกษาแนวคิด และงานวิจัยของนักวิชาการประกอบด้วย Kautman & Zahn (1993) Murgeatroud & Morgan (1993) Downey, Frase, & Peter (1994) Dale, Boaden & Lascelles, (1994) Robinson, (1996) Binkly, (1997) New by, (1998) และ Shipe, (1998) มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกันดังนี้ 1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) การเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 5) การจัดสภาพการเรียนรู้ 6) ความเป็นผู้นำและความผูกพัน 7) การวางแผน และจัดองค์การ 8) การใช้เครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร โดยเฉพาะยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเน้นการบริการและผลผลิต เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

2) การเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรอีกประการหนึ่ง คือ การเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ นับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ซึ่งลูกค้าในโรงเรียน คือ นักเรียน รองลงมาได้แก่ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารต้องสำรวจความต้องการ และจำเป็นของลูกค้า ฟังเสียงลูกค้า มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับลูกค้า พัฒนาผลผลิตและการบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ ฟังพอใจ เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการจำเป็นของนักเรียน ซึ่งเป็นลูกค้าคนสำคัญ

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การให้การศึกษาและการฝึกอบรมพนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาในระดับที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าเข้าใจแนวคิดในการจัดการคุณภาพ มีทักษะ ทักษะคิด และสามารถดำเนินการตามปรัชญาของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดการพูดภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โปรแกรมการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นต้องจัดทำขึ้นเป็น

ระยะ ๆ การฝึกอบรมจะช่วยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารเกิดการปรับปรุงหน้าที่ ที่เขารับผิดชอบ ดังนั้น ต้องจัดให้พนักงานได้มีการศึกษาและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร

องค์กรต้องมีความผูกพันที่จะพัฒนาบุคลากร มองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าอยู่ตลอด ต้องมีแผนพัฒนาทีมงาน เพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์ มีส่วนร่วม และอุทิศตัวให้กับการปรับปรุงคุณภาพ ผู้บริหารต้องแบ่งอำนาจ และความรับผิดชอบให้พนักงาน รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากพนักงาน แนวทางการจัดการคุณภาพต้องทำให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่า องค์กรต้องการอะไรจากพนักงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน จัดทำโครงการ การประเมินผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนในรูปของคณะกรรมการเพื่อช่วยระดมความคิดในการพัฒนาโรงเรียน ผู้ปกครองถือว่าเป็นครูและนักการศึกษาคนแรก เป็นผู้เชี่ยวชาญของเด็ก โรงเรียนต้องให้ความสำคัญต่อผู้ปกครองเป็นพิเศษ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการดำเนินงานต่าง ๆ พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพจากงานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพโรงเรียนส่วนใหญ่ตระหนักความสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน

5) การจัดสภาพการเรียนรู้

การจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้โดยเน้นวิธีการสอนที่กลมกลืน และพัฒนาสมอง เน้นการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก ให้นักเรียนเกิดความก้าวหน้า มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ การจัดทำโครงการและกิจกรรมในขณะเดียวกันครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน วิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จัดหาทรัพยากร สื่อการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างเพียงพอ สนับสนุนการใช้สื่อเทคโนโลยีในชั้นเรียน ดูแลควบคุมชั้นเรียน ให้คำปรึกษาและชี้แนะเกี่ยวกับการเรียน ปรับปรุงการสอนอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้ นักเรียนมีคุณภาพ เน้นหลักผู้เรียนเป็นสำคัญ

6) ความเป็นผู้นำ และความผูกพัน

ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางและใช้ความเป็นผู้นำผลักดันให้มีการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร ผู้บริหารที่มุ่งคุณภาพเป็นหลัก จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาการ

บริหาร และการจัดการคุณภาพทั้งองค์การได้เป็นอย่างดี สามารถทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายใจให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อสร้างงานไปสู่ความสำเร็จ

7) การวางแผน และการจัดองค์การ

กระบวนการปรับปรุงคุณภาพที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีลักษณะเด่น คือ มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนในระยะยาว มีการนำเอาลักษณะคุณภาพของสินค้าและบริการไปบูรณาการในการออกแบบ และการทำงานในกระบวนการต่างๆ มีกิจกรรมการป้องกันล่วงหน้า มีการนำเอาการประกันคุณภาพไปปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งทำให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหา มีการวางแผนเพื่อให้ระบบคุณภาพมีประสิทธิภาพ มีการจัดองค์การ โครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงคุณภาพ มีการทำให้ระบบการตรวจสอบ มีมาตรฐานเป็นระบบ และง่ายต่อการปฏิบัติ

8) การใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ

เพื่อสนับสนุน และการพัฒนากระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การต้องเลือกใช้เครื่องมือ และเทคนิคที่เหมาะสม ถ้าหากใช้เทคนิค และเครื่องมือไม่ดี ก็ยากที่จะแก้ปัญหาได้ องค์การต้องรู้จักวิเคราะห์แผนการใช้เครื่องมือ และเทคนิคที่จะช่วยให้เกิดการเริ่มต้นปรับปรุงคุณภาพที่ดี

สรุปองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ประกอบด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการสภาพการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำ และความผูกพัน การวางแผน และการจัดองค์การ ตลอดจนการใช้เครื่องมือ และเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเสริมกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.5 การนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการจัดการศึกษา

การนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การมาใช้ในการศึกษานับว่ามีประโยชน์ และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรทั้งใน และนอกโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น ป้องกันความผิดพลาดในการจัดกิจกรรมการศึกษา สร้างความมั่นใจในมาตรฐาน และการเปรียบเทียบ ปฏิบัติงานได้ทันเวลา และตรงเวลา ยกกระตือรือร้นอาชีพ สร้างหลักสูตรใหม่ สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และประชาชน ลดช่องว่างระหว่างบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำ ที่สำคัญเน้นความพอใจของลูกค้า (Murgatroyd & Morgan,

1993) รวมทั้งเพิ่มความมั่นใจในการสอนแก่ครู มีการปรับปรุงการสอนในชั้นเรียน ตลอดจนทำให้นักเรียนยอมรับนับถือตนเองมากขึ้น ช่วยปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีการวางแผนบุคลากร และงบประมาณ สามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐาน มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Weller, 2000)

นอกจากนี้การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน ดังคำย่อที่ว่า “P-R-O-F-I-T-A-B-L-E” (Hodgetts, 1996) อธิบายได้ดังนี้

P – Practical หมายถึง เป็นการนำทฤษฎีคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ทำให้เกิดความเชื่อถือในการปฏิบัติ

R – Result หมายถึง การมุ่งเน้นผลผลิตเป็นหลัก

O – Original หมายถึง เริ่มต้นด้วยการออกแบบตามความต้องการของลูกค้า

F – Focused หมายถึง มีวัตถุประสงค์เฉพาะและชัดเจน

I – Implement หมายถึง การปฏิบัติตาม เวลาและต้นทุน

T – Timely หมายถึง การมุ่งทำงานให้ทันเวลา

A – Adaptable หมายถึง มีการปรับปรุงงานอย่างเหมาะสม

B – Broadly – Based หมายถึง ทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

L – Long-Term หมายถึง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการวางแผนระยะยาว

E – Efficient หมายถึง ทำงานมีประสิทธิภาพ ดีกว่า เร็วกว่า

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรช่วยพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และปรับปรุงโรงเรียน (Rodgers, 1998) รวมทั้งยังสามารถปรับปรุงหลักสูตร กิจกรรมนักเรียน พัฒนาคณะทำงานให้มีคุณภาพ ส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dean, 1997) ทำให้เกิดความพึงพอใจ ห้องเรียนมีบรรยากาศในการเรียนการสอนที่สนุกสนาน และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างแพร่หลาย (Kilmer, 1999) นอกจากนี้ช่วยให้มีการพัฒนา ปรับปรุงยุทธศาสตร์การสอนของครู โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Elliott, 1998) สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่าการจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ โดยการออกแบบระบบให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ

ของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สร้างความมั่นใจในมาตรฐานคุณภาพ มีการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม ให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

2.6 ธรรมชาติของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

การนำหลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์การมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องศึกษาธรรมชาติของการบริหาร ซึ่งเป็นการทำงานในเชิงระบบ และเน้นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Kautman & Zahn, 1993) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ระบบของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

ปัจจัย(Inputs)	กระบวนการ (Processes)	ผลิตภัณฑ์ (Products)	ผลิตภัณฑ์ หลักประกัน (Outputs)	ผลลัพธ์ (Outcome)
- จุดมุ่งหมาย	-การจัดการคุณภาพ	-ผลการสอบผ่าน	-ได้รับใบ	-ประสิทธิผล และ
- นโยบาย	-การปรับปรุง	เกณฑ์	ประกาศนียบัตร	ประสิทธิภาพ
- กฎเกณฑ์	ต่อเนื่อง	-ผู้เรียนมีทักษะ	หรือวุฒิบัตร	ในการจัดการ
-งบประมาณ	-การสอน	ต่างๆ	-จบการศึกษา	-ความพึงพอใจ
-เครื่องมือ	-การเรียนรู้	-การสอนมี	-ได้งานทำ	-การช่วยเหลือสังคม
-อุปกรณ์	-การบริหาร	ประสิทธิภาพ	-ได้ใบรับรอง	-คุณธรรม จริยธรรม
- อาจารย์	-การบริการ	-คุณภาพผู้เรียน	-ได้ใบอนุญาต ฯลฯ	จิตวิญญาณ ฯลฯ
- นักเรียน	-การสนับสนุน	ฯลฯ		
- แหล่งการเรียนรู้	-การมีส่วนร่วม			
- อาคารสถานที่	-การกระจายงาน			
- ชุมชน ฯลฯ	กระจายหน้าที่ ฯลฯ			

ที่มา : Kautman; &Zahn(1993 : 32)

จากตารางมีข้อสังเกตด้านปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ นโยบายงบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ด้านกระบวนการมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดการเรียนการสอน ด้านผลที่จะเกิดมี 3 ลักษณะ คือ ผลผลิตทั่วไป ผลผลิตที่มีหลักประกัน และผลลัพธ์ที่ใช้ในการช่วยเหลือสังคม และเกิดการยอมรับ

2.7 หลักการในการจัดการคุณภาพทั้งองค์กร

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีขั้นตอน และแนวทางในการดำเนินการของ Juran (1989) ดังนี้ สร้างความตระหนักของความต้องการ และโอกาสในการปรับปรุง ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุง จัดองค์การเพื่อจะทำให้ถึงเป้าหมาย จัดองค์การคุณภาพหรือกลุ่มคุณภาพ กำหนดปัญหา เลือกโครงการระบุกลุ่มทำงาน ระบุผู้อำนวยความสะดวก ทำการฝึกหัดทำ โครงการมาแก้ปัญหา รายงานความก้าวหน้า ให้การยอมรับ และตั้งเป้าหมาย นอกจากนี้ Crosby (1985) มีการพัฒนาเพิ่มเติม โดยให้ระบุว่าทำส่วนใดของคุณภาพเพิ่มระดับความตระหนักในคุณภาพ ใช้การจัดการอย่างเป็นระบบในการจัดการปัญหา จัดเตรียมโครงการโดยปราศจากข้อผิดพลาด ระบุข้อกำหนดในการฝึกฝนของผู้ดูแล ตั้งวันแห่งการปราศจากข้อผิดพลาด ยกย่องบุคคลที่ให้ความร่วมมือ นำผู้มีชัยชนะในคุณภาพมารวมกัน และทำมันอีกครั้ง

การจัดการคุณภาพทั้งองค์กรมีหลักในการดำเนินงาน 14 ข้อ (Downey, Frase & Peter, 1994)

- 1) มีการกำหนดจุดประสงค์ของโรงเรียนร่วมกัน
- 2) ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการจัดการ และผู้บริหารเป็นผู้นำระบบในโรงเรียน
- 3) หยุดการพึ่งพา การตรวจสอบโดยรวมของนักเรียน และผู้ร่วมงาน
- 4) พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียน
- 5) ปรับปรุงกระบวนการในโรงเรียนอย่างมั่นคง และต่อเนื่อง
- 6) ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนา ที่ตรงกับความต้องการ
- 7) ผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มในการเปลี่ยนแปลง
- 8) ขจัดโครงสร้างที่นักเรียน และผู้ร่วมงานกลัวให้หมดไป
- 9) มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงาน
- 10) กำจัดคำขวัญที่กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหันมาใช้สถิติและตัวเลขแทน
- 11) ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
- 12) กำจัดอุปสรรคขัดขวางความภูมิใจของนักเรียน และผู้ร่วมงาน
- 13) ในระบบโรงเรียนทุกคนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 14) กระจายอำนาจให้ทุกคนเปลี่ยนแปลงระบบโรงเรียน

นอกจากนี้ Kautman & Zahn (1993) ได้เสนอแนวการจัดการคุณภาพทั้งองค์การให้ประสบผลสำเร็จต้องเริ่มตั้งแต่ การเพิ่มพลังในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน การทำงานต้องไม่ผิดพลาด การปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบกฎเกณฑ์ กติกาที่ตกลงไว้ทุกคนต้องมีความเข้าใจ และชัดเจนกับคุณภาพที่งานต้องมีจิตวิญญาณในการทาน และอาศัยความร่วมมืออย่างแท้จริง และ Murgatroyd & Morgan (1993) กล่าวว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมต้องคำนึงถึงหลัก 3 C ซึ่งได้แก่ 1) Culture คือ วัฒนธรรมที่เน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี การให้ความช่วยเหลือปราศจากการควบคุม มีการให้รางวัล กระจายอำนาจ พัฒนาการเรียนรู้ และฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ 2) Commitment คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นผูกพันกับงาน องค์การเป็นของทุกคน มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ไปพร้อม ๆ กัน และเข้าใจตรงกัน 3) Communication คือ มีการสื่อสารที่ดี ถูกต้อง ชัดเจน รวดเร็ว ช่วยทำงานเป็นทีม ทำงานด้วยความมั่นใจ

การนำหลักการหรือ 14 ข้อของเดมิมิงมาประยุกต์ใช้ในการศึกษา ทำให้ลดการแข่งขันลง เป็นการศึกษาเพื่อร่วมมือร่วมใจในการจัดการ วางแผนพัฒนา โดยเฉพาะการเน้นการทำงานเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจนและที่สำคัญต้องทำงานแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วแนวคิดของเดมิมิง ให้ความสำคัญทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงบทบาทสำคัญ คือ ผู้บริหารเป็นตัวจักรในการนำ 14 จุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด นอกจากนี้แล้วจากการวิเคราะห์หลักการ 14 ข้อของเดมิมิงจะเห็นว่า มีองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ 5 ประการ ซึ่งได้แก่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ตลอดจนการจัดสภาพการเรียนรู้

ข้อสังเกตในการนำหลักการการจัดการคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจทฤษฎี ปรัชญาของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การให้ชัดเจน มิฉะนั้นแล้วจะนำไปใช้ไม่ถูกต้องและตรงกับทฤษฎี อาจเกิดปัญหาตามมาในภายหลังได้ เพราะไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีในการดำเนินการ

นอกจากนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการจัดการคุณภาพทั้งองค์การอย่างชัดเจน จึงควรจัดทำตารางศึกษาเป็นสัปดาห์ โดยเริ่มตั้งแต่วันอาทิตย์ทำความเข้าใจหลักการ วันจันทร์ศึกษาความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน วันอังคารวางแผนการเปลี่ยนแปลง วันพุธลงมือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม วันพฤหัสบดีใช้เครื่องมือ สถิติในการดำเนินงาน วันศุกร์ช่วยเหลือบุคลากรในการดำเนินงานและวันเสาร์พัฒนาปรับปรุงและทำให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จ (MacDonald. 1997)

สรุปได้ว่าการนำการจัดการคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจำเป็นต้องทำความเข้าใจทฤษฎี ปรัชญาของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การให้ถูกต้องชัดเจน และเข้าใจตรงกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันไปพร้อม ๆ กัน มุ่งเน้นด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยี บุคลากรมีความมุ่งมั่น และผูกพันกับงาน มีการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว บุคลากรมีความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต การแข่งขันทางธุรกิจทวีความรุนแรงมากขึ้น ผู้บริโภคจะมีสิทธิเลือกสินค้าจากผู้ขายที่ให้สินค้าที่มีคุณค่า หรือคุณภาพมากที่สุด การจัดการด้านคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น จึงเป็นความจำเป็นของธุรกิจ การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM นับเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมสูงมาก W. Edwards Deming และ Joseph M. Juran เจ้าของความคิดเรื่อง TQM อธิบายว่า TQM คือ ปรัชญาปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (Robbins, 2008) สอดคล้องกับ Sallis (1993) Bartol and Martin(1998) Kunenberg and Ornstein (2004) สมศักดิ์ คลประสิทธิ์(2539) และวิฑูรย์ สิมะโชคดี, (2542) กล่าวว่า การบริหารคุณภาพระดับสูงสุด คือการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นปรัชญาสำคัญของ TQM ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่น และผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้วยความร่วมมือของพนักงานทุกๆ หน่วยงาน ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในทุกด้าน และองค์การต้องมีมุมมองเป็นระบบ พนักงานเป็นส่วน

สำคัญที่ทำงานในระบบ ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) ประกอบด้วย 3 ประการ คือ 1) การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ 2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และ 3) การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงคุณภาพของทุกคนในองค์การ และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553) กล่าวว่า จากการศึกษาของ Thomas Peters and Robert Waterman เรื่องความเป็นเลิศธุรกิจในประเทศสหรัฐอเมริกา สรุปว่า ความเป็นเลิศทางการบริหารประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้ 1) การมุ่งที่การกระทำ 2) การศึกษาความต้องการของลูกค้า 3) การส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน 4) การบรรลุความสำเร็จในการเพิ่มผลผลิตโดยให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลในองค์การ มีรูปแบบการจูงใจ และการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน 5) คำมั่นถึงปรัชญาขององค์การ คุณค่าของผู้นำองค์การ ค่านิยมขององค์การ 6) เน้นความเข้าใจ และมีความรู้ในธุรกิจนั้นเป็นอย่างดี 7) มีโครงสร้างองค์กรที่ง่าย และคล่องตัว 8) มีการรวมอำนาจ และกระจายอำนาจในขณะเดียวกันได้อย่างเหมาะสม

ดังนั้นแนวความคิดการบริหารที่มุ่งความเป็นเลิศมีพื้นฐานมาจากแนวความคิดการบริหารจัดการคุณภาพที่เน้นความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ให้บริการเป็นหลัก และให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงานซึ่งสอดคล้องกับปรัชญา TQM

1. ความหมายของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

หากพิจารณาความหมายของคำว่า “ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ” อาจแยกได้เป็น 2 คำ คือ “ระบบการบริหาร” และ “ความเป็นเลิศ” ซึ่งคำว่า “ระบบบริหาร” ผู้วิจัยได้อธิบายความหมายไว้ในตอนต้นแล้ว ต่อไปนี้จะอธิบายความหมายของความเป็นเลิศ

ความหมายของความเป็นเลิศ

ความเป็นเลิศมีความหมายหลายด้าน ส่วนมากนักวิชาการจะให้นิยามไว้ในกรอบโมโนทัศน์ที่เป็นสากล เช่น Webster (2981) นิยามว่า ความเป็นเลิศ (Excellence) หมายถึง สิ่งที่ดีที่สุด สมบูรณ์ที่สุด หรือการกระทำที่ประกอบด้วยคุณภาพที่สูงสุดจนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป สอดคล้องกับสำนักมาตรฐานการศึกษาของประเทศอังกฤษ (2007) นิยามว่า ความเป็นเลิศ หมายถึง ยอดเยี่ยม เด่น อยู่ระดับหนึ่ง มีประสิทธิภาพระดับสูง ความรวดเร็วในความก้าวหน้าของ

กระบวนการ นอกจากนี้ Baumgart(1988) ให้นิยาม “คุณภาพ” ว่า หมายถึง แบบของความเป็นเลิศ หรือสิ่งที่เหนือกว่า หรือดีกว่าปกติธรรมดา ซึ่งสอดคล้องกับ Conrad &Blackbum (1985)

อุไรพรธณ เจณวณิชยานนท์ (2536) กล่าวว่า ความเป็นเลิศ และคุณภาพนั้นมีความหมายคล้ายกันใช้แทนกันได้โดยทั้งสองคำ ต่างคำนึงถึงมิติของรูปแบบโดยไม่เพียงแต่คำนึงถึงผลสำเร็จ แต่คำนึงถึงคุณลักษณะซึ่งทำให้เกิดผลสำเร็จด้วยทั้งคุณภาพและความเป็นเลิศต่างก็ หมายถึง คุณลักษณะที่มีมาตรฐานสูง และตั้งใจจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ไม่ต่ำกว่ามาตรฐานนั้น

ดังนั้น คำว่า “มาตรฐาน” “คุณภาพ” และ “ความเป็นเลิศ” มีความเกี่ยวข้องกันอยู่ แต่ก็มี ความแตกต่างกันที่การจัดลำดับ กล่าวคือ “มาตรฐาน” เป็นสิ่งที่ถือเอาเป็นหลักสำหรับเทียบกำหนด (ราชบัณฑิตสถาน, 2546) หรือเป็นข้อกำหนดขั้นต่ำที่ต้องมี ส่วนคำว่า “คุณภาพ” ขึ้นจากระดับจากมาตรฐาน ซึ่งนอกจากทำให้ตรงตามข้อกำหนดแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความพึงพอใจ และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย สำหรับ “ความเป็นเลิศ” มีคุณภาพเป็นพื้นฐานสำคัญ และมีความเหนือกว่าคุณภาพเพราะเมื่อเปรียบเทียบกันแล้วจะมีความโดดเด่นกว่า เป็นระดับคุณภาพสูงสุดมีผลงานที่ยอดเยี่ยมซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ดังนั้น ความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม โดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด มีผลงานยอดเยี่ยมสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นได้ ดังนั้นจากการศึกษาทบทวนเรื่องคุณภาพและความเป็นเลิศที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งทำหน้าที่อย่างเป็นระบบ สัมพันธ์กันโดยใช้องค์ประกอบทางการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การนำ การจัดการด้านบุคคล และการควบคุมเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่มีคุณภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

วัฒนธรรมองค์การระดับโลก จะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการดึงดูด ผูกพัน และจูงใจ พนักงานขององค์การให้มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน คือ การสร้างองค์การให้มีความเป็นเลิศ (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน, 2550) และGreg (1994) กล่าวว่ากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็น

เลิศ คือ กรอบแนวคิดแบบใหม่ วิธีคิด และวิธีปฏิบัติของคนในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับ พันธุ์ศักดิ์ พูลสารัมย์ (2540) กล่าวว่า การเปลี่ยนกระบวนทัศน์สู่ความเป็นเลิศ ต้องเปลี่ยนจากกรอบความคิดเดิมไปสู่กรอบแนวคิดใหม่ โดยต้องเริ่มที่ผู้บริหาร เพื่อก่อให้เกิดการบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพทั่วทั้งองค์กรและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ได้ตามสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

วิฑูรย์ สิมะ โขคติ (2541) กล่าวว่า ในโลกของการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วและมหาศาล ในขณะที่เดียวกันลูกค้าหรือผู้บริโภคมีความคาดหวัง และปรารถนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประกอบกับปริมาณ และความหลากหลายของสินค้าและบริการที่มีอยู่เปิดโอกาสให้ลูกค้าสามารถเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามหาวิถีทางปรับกลยุทธ์เพื่อให้สามารถก้าวไปข้างหน้าเหนือคู่แข่งรายอื่น ๆ เพื่อเพิ่มกำไร เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด และที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546) กล่าวไว้ว่า ระบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ ได้มาซึ่งความภักดีของลูกค้าและได้มาซึ่งส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น ทำให้องค์กรเจริญเติบโต ทนต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของลูกค้า ตลาดที่เปลี่ยนไป หรือเกิดขึ้นใหม่ สามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ ใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อให้ผลิตผลสูงขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารสู่ความเป็นเลิศข้างต้น กล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านลูกค้า เทคโนโลยี คู่แข่ง วิกฤติการณ์ต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อรักษาลูกค้า สร้างความภักดีให้กับองค์กรสามารถขยายตลาดได้ และมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นั่นหมายถึง การเพิ่มงานและกำไรให้กับองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาที่ยั่งยืน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกได้

สรุปได้ว่า การสร้างองค์กรให้มีความเป็นเลิศ (Excellence) โดยใช้กระบวนการ หรือหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ 5 ด้าน คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำ

และการควบคุม การมีผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่เป็นเลิศ มีความโดดเด่นเป็นระดับคุณภาพสูงสุด เพื่อการอยู่รอดขององค์กร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันสู่ตลาดโลก

3. แนวคิดหลักของการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้นำไปใช้เป็นหลักการพื้นฐานสำหรับพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษาได้มีการกำหนดค่านิยม หลักการ และแนวคิดขึ้นเพื่อให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการจัดการและพัฒนาคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษามีหลักการ และแนวคิดดังนี้ ช่วงโชติ พันธุเวช (2552) สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย (2555)

3.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

3.2 ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Centered Excellence)

3.3 การเรียนรู้ระดับครู และระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)

3.4 การให้ความสำคัญกับบุคคล และพันธมิตร (Valuing workforce members and partners)

3.5 ความคล่องตัว (Agility)

3.6 การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)

3.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing of Innovation)

3. 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

3. 9 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Societal Responsibility)

3.10 การมุ่งเน้นผลลัพธ์และสร้างคุณค่า (Focus on Results and creating value)

3. 11 มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงของสถานศึกษา ต้องนำพาองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายทิศทาง และค่านิยมขององค์กรให้มีความชัดเจน และเป็นรูปธรรมโดยมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และค่านิยมเหล่านั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นใจในการกำหนดกลยุทธ์ระบบ และวิธีการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้น

ผู้นำระดับสูงจะต้องกระตุ้น สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นเร้าให้ ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดได้ร่วมทุ่มเท อุทิศตนผลักดัน ในห้องกรรประสบความสำเร็จ เรียนรู้พัฒนาตนเองรวมทั้งสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างองค์ความรู้ พัฒนาสมรรถภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงาน บริหารจัดการด้วยธรรมาภิบาล มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้นำระดับสูงจะต้องประพฤติ และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี มี จรรยาบรรณ มีความสามารถในการสื่อสาร สอนงาน พัฒนา และสร้างผู้นำองค์กรในอนาคต ทบทวนผลการดำเนินการของสถานศึกษา และการยกย่องชมเชย ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำระดับสูงสร้าง ค่านิยม และความคาดหวังสูงขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างความเป็นผู้นำ

3.2 ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ผู้เรียน คือ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาประสิทธิภาพ และคุณภาพการจัดการศึกษาจะถูกตัดสินโดยผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียของสถานศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้เต็ม ศักยภาพ และตามความต้องการของแต่ละคน สถานศึกษาต้องกำหนดคุณลักษณะของผู้เรียน และ บริการต่าง ๆ ที่ได้มาจากการศึกษา และวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย สถานศึกษาจะต้องมีทางเลือกที่หลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และสร้างคุณค่าให้แก่ผู้เรียน ดังนั้นการออกแบบหลักสูตร และการสอนที่มี คุณภาพจะต้องตอบสนอง และได้มาจากการต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้เสีย

การศึกษาที่เป็นเลิศต้องมุ่งที่การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญมีทั้งองค์ประกอบที่เกี่ยวกับปัจจุบันและอนาคตได้แก่ ความเข้าใจในความปรารถนาของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียในปัจจุบัน และการคาดหมายความต้องการในอนาคตรวมถึงศักยภาพในการรองรับ ตอบสนอง คุณค่า และความพึงพอใจอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการจากประสบการณ์ทั้งมวลที่ผู้เรียนได้รับตลอดช่วงเวลาที่อยู่ในโรงเรียนซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อโรงเรียน ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความภาคภูมิใจ ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความหมายมากกว่าการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน การบรรลุมาตรฐานความรู้ขั้นต่ำ หรือการลดปัญหาต่าง ๆ ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว ย่อมนำไปสู่ทักษะของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อโรงเรียน และเชื่อได้ว่าเป็นส่วนสำคัญของความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ความสำเร็จของโรงเรียนในการตอบสนองเพื่อแก้ปัญหาความแตกต่างเหลื่อมล้ำของผลการเรียน ข้อเรียกร้องของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือข้อบกพร่อง ในกระบวนการบริการล้วนมีความสำคัญยิ่งต่อการได้มาซึ่งความภาคภูมิใจ ผูกพันในระยะยาว

โรงเรียนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไม่ได้เน้นเพียงเฉพาะลักษณะของแผนการเรียน หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความถึง ลักษณะที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่ง ซึ่งอาจได้แก่แนวคิดกรรมการเรียนการสอน การให้บริการที่แตกต่าง การตอบสนองความต้องการ และการแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไวกว่า หรือการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะพิเศษ

ดังนั้นความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งตรงไปยังความผูกพันภักดีของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความตื่นตัว ไหวพริบต่อข้อเรียกร้องความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดขึ้นใหม่ ทั้งของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลาด ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันของผู้รับบริการ รวมถึงความจำเป็นต้องใส่ใจอย่างใกล้ชิดต่อเสียงลูกค้า การคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงในตลาด เพราะฉะนั้นความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงต้องการวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญรวมถึงความคล่องตัวขององค์กร

3.3 การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศได้นั้น องค์กรจะต้องมีแนวทางปฏิบัติ และวิธีการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ การเรียนรู้ขององค์กรนอกจากจะต้องดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะต้องปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือการหาแนวทางใหม่ๆ การเรียนรู้ต้องบูรณาการเข้าไปลงสู่วิถีการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ดังนั้นการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำงานเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่ บุคคล หน่วยงาน กลุ่มงาน และสถานศึกษา
- 3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 4) สิ่งที่เน้นการสร้างองค์ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็น โอกาส ในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ รวมถึงแนวความคิด จากครู และบุคลากร ผลการวิจัยด้านการศึกษา การเรียนรู้ข้อมูลจากผู้เรียน และผู้มีส่วนได้เสีย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรื่องวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตลอดจนการจัดระดับเคียง

การเรียนรู้ระดับองค์กรส่งผลดังนี้

- 1) เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ด้วยหลักสูตร บริการ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และบริการทางการศึกษาใหม่ ๆ หรือที่ได้มีการปรับปรุงพัฒนา
- 2) การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางการศึกษา
- 3) สร้างกระบวนการ และรูปแบบการจัดการศึกษาใหม่ ๆ และที่ได้มีการปรับปรุง
- 4) ลดความผิดพลาด ความคลาดเคลื่อน ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 5) ปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองและการลดระยะเวลา
- 6) เพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมด ของสถานศึกษา
- 7) ส่งเสริมผลการดำเนินการของสถานศึกษา สถาบันในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการให้บริการชุมชน

สถานศึกษาดำเนินการเพื่อการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษ การฝึกอบรม และการสร้างโอกาสอื่น ๆ เพื่อการเติบโต และพัฒนาที่ต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึง การหมุนเวียนงาน การให้รางวัล และการเพิ่มค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะ

การเรียนรู้ระดับบุคคลส่งผลดังนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานยังคงอยู่กับองค์กร โดยมีความผูกพัน ความพึงพอใจ มีความรอบรู้ ความสามารถรอบด้าน
- 2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงานภายในสถานศึกษา
- 3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ และภูมิปัญญาขององค์กร มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม

ดังนั้นการเรียนรู้จึงมิใช่เพื่อให้หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการบริการทางการศึกษาอื่น ๆ ที่ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้สถานศึกษามีความยืดหยุ่น สร้างนวัตกรรม สามารถปรับตัว และตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาดได้ดียิ่งขึ้นด้วย การเรียนรู้ยังช่วยชี้นำ ให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ และแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่น ไปสู่ความเป็นเลิศ

3.4 การให้ความสำคัญกับบุคคล และพันธมิตร

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพัน และได้รับประโยชน์จากการทำงานที่มีความหมายเห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่มีความปลอดภัย มีความไว้วางใจ และการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน นอกจากนี้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากหลากหลายของผู้ปฏิบัติงาน และพันธมิตรในด้านความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ แรงจูงใจ

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนาและความผาสุกของบุคลากร ซึ่งยังต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการให้มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพสูงให้มากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน และความต้องการใช้ชีวิตที่แตกต่างกัน

ในส่วนของบุคลากรทั่วไป การพัฒนาอาจรวมถึงการฝึกอบรมที่เป็นทางการ และการสอนงาน หมุนเวียนงาน การให้ค่าตอบแทนตามทักษะ สำหรับโครงการพัฒนาไม่ได้หมายถึง

ความรู้ด้านวิชาการเท่านั้น แต่หมายถึง ความรู้เรื่องระบบงานพัฒนาการของผู้เรียน แบบแผนการเรียนรู้อันของผู้เรียนและวิธีการวัดผลประเมินผลด้วย การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แนวทางการพัฒนาโรงเรียน ร่วมในขณะทำงานพัฒนา และบริหารโครงการ และหลักสูตรต่างๆ การมีส่วนร่วมจะต้องเน้นความสำคัญของผู้เรียน และความร่วมมือในลักษณะสหวิทยาการมากขึ้น ผู้นำสถานศึกษา ควรมุ่งขจัดปัญหา อุปสรรคต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้ครู และบุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งมุ่งเน้นความเป็นเลิศด้านผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความยั่งยืนและท้าทาย

สิ่งสำคัญในการให้ความสำคัญกับคุณค่าบุคลากรขององค์กร

1) ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้ครูและบุคลากรประสบความสำเร็จ

2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ

3) การพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าขึ้นภายในองค์กร

4) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อให้บริการผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น

5) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรม

6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีลักษณะหลากหลาย

สถานศึกษาต้องสร้างพันธมิตรร่วมพัฒนาทั้งภายใน และภายนอกสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น พันธมิตรร่วมพัฒนาในสถานศึกษาอาจหมายถึง ความร่วมมือระหว่าง ผู้นำ ครูและบุคลากร ที่อาจนำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรมข้ามสายงาน หรือการปรับระบบ งานใหม่ เช่นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง พันธมิตรร่วมพัฒนาภายนอกอาจเป็นสถาบันการศึกษาอื่น หน่วยงานภาครัฐ เอกชน ชุมชน และองค์การบริการสังคมต่างๆ ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่อาจให้การสนับสนุนอื่น ๆ การมีพันธมิตรร่วมพัฒนาภายนอกจะช่วยเสริมความแข็งแกร่ง และขีดความสามารถของกลุ่มร่วมพัฒนา อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

3.5 ความคล่องตัว

ความคล่องตัวเป็นตัววัดความมีประสิทธิภาพขององค์กรที่ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และเป็นเครื่องบอกความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลก ที่ต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใส่ใจ และการวัดเวลาที่ใช้ในการตอบสนองช่วยปรับ โดยสร้างการบริหาร และกระบวนการทำงานให้ง่ายขึ้น

ดังนั้นเวลาที่ใช้ในการดำเนินการทุกมิติมีความสำคัญมากขึ้น และควรถือเป็นตัววัดหลักประการหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินการจะส่งผลกระทบต่อปรับปรุงองค์กร ระบบงาน คุณภาพ ใช้จ่าย การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลิตผล

3.6 การมุ่งอนาคต

การแสวงหาความเป็นเลิศทางการศึกษา การเติบโตอย่างยั่งยืน และผลการดำเนินงานที่คืออย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องมีแนวทางที่มุ่งอนาคตอย่างชัดเจน และต้องมีความมุ่งมั่น ที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การสร้างอนาคตที่ยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา และตลาดการศึกษาทั้งระยะสั้นและระยะยาว ดังนั้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา จึงต้องคำนึงอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ และต้องคาดการณ์ปัจจัยหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษารูปแบบการจัดการศึกษา วิธีการจัดการเรียนรู้ ความพร้อมของทรัพยากร ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสใหม่ๆ ในการสร้างพันธมิตรร่วมพัฒนา ความต้องการในการจ้าง บรรจุ แต่งตั้ง และการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงประชากร กลุ่มผู้เรียน และตลาด ความคาดหวัง ความต้องการของชุมชน สังคม กลยุทธ์ใหม่ๆ ของสถาบันการศึกษาในระดับเดียวกัน ฯลฯ

การมุ่งเน้นอนาคตต้องมีการพัฒนาผู้นำ และบุคลากรขององค์กร เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนา การสร้างนวัตกรรมการเติบโตอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

3.7 การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมายต่อการปรับปรุงหลักสูตร การบริการ กระบวนการจัดการศึกษา การปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมนำองค์กรไปสู่การสร้างมิติใหม่ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อระบบงาน กระบวนการและการปฏิบัติของสถานศึกษาทุกด้าน ผู้นำจึงควรชี้แนะ และบริหารสถานศึกษาเพื่อให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการกับการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

3.8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการองค์จำเป็นต้องมีการวัด และวิเคราะห์ผลการดำเนินการ เป็นส่วนสำคัญของสถานศึกษา การวัดผลการดำเนินงาน ควรพัฒนาจากความต้องการ และกลยุทธ์ขององค์กร ควรสื่อให้เห็นถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก และผลลัพธ์ การบริหารจัดการองค์กรต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายประกอบกัน

ระบบการวัดผลการดำเนินการ โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องอาศัยข้อมูลจริง ที่ครอบคลุม และบูรณาการในทุกด้าน เช่น ปัจจัยนำเข้า สภาพแวดล้อม ผลการดำเนินงาน ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบแข่งขัน บุคลากร ค่าใช้จ่าย ผลลัพธ์ของกระบวนการ และการวัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นต้น รวมถึงภูมิหลังของผู้เรียน แบบแผนการเรียนรู้ แรงจูงใจ จุดอ่อนจุดแข็ง ในด้านสมรรถนะ ความก้าวหน้าพัฒนาการทางการเรียนรู้ในชั้นเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร ความพึงพอใจต่อการสอน บริการ กิจกรรมต่างๆ การออกกลางคัน การจบการศึกษา และความสำเร็จหลังจบการศึกษา

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูล สารสนเทศ เพื่อใช้สนับสนุนการวัดผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และนวัตกรรม การวิเคราะห์ต้องใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้มคาดการณ์ ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผล การวิเคราะห์ยังช่วยสนับสนุนจุดมุ่งหมายต่าง ๆ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินงานโดยรวม การปรับปรุงการ

ปฏิบัติงาน และการบรรลุเป้าหมาย ของการบริหารความเปลี่ยนแปลง การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับสถาบันอื่น ซึ่งจัดหลักสูตร หรือจัดการบริการในระดับเดียวกัน หรือเทียบเคียงกับวิธีที่เป็นเลิศ

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง คือการเลือก และการใช้ตัวชี้วัดคุณภาพผลการดำเนินการจะต้องสะท้อนถึงปัจจัยที่ทำให้ผลการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ และการเงินดีขึ้น ตัวชี้วัดครอบคลุมความต้องการของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงานขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในทิศทาง และตรงกับเป้าหมายขององค์กร

3.9 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคม พฤติกรรมที่แสดงถึงคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งต้องคำนึงถึงความผาสุก และผลกระทบต่อสาธารณะ ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม จริยธรรม การคุ้มครอง ป้องกัน สุขภาวะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของส่วนรวม รวมถึงผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร และลดความสูญเสียดังกล่าว

การวางแผนควรคาดการณ์ถึงผลกระทบ และความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการจัดการอาคารสถานที่ การปฏิบัติงานจากห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ และการขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ และการกำจัดของเสีย การวางแผนที่มีประสิทธิผล เน้นการป้องกันเพื่อมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่เริ่มแรก การดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นจัดให้มีข้อมูล และการสนับสนุนให้พร้อม เพื่อสร้างความตื่นตัว ความปลอดภัย และความมั่นใจแก่สังคม สถานศึกษาไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับดังกล่าวเป็นโอกาสเพื่อการปรับปรุงให้เหนือกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ

สถานศึกษาควรปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ความผาสุกและประโยชน์ทางสังคมในวงกว้าง หมายถึง การแสดงว่าภาวะผู้นำ และการตอบสนองความต้องการที่สำคัญของสังคมเท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดของสถานศึกษา ซึ่งรวมถึงความต้องการทางการศึกษาในชุมชน การปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ดีเลิศ การอนุรักษ์ทรัพยากร การบริการชุมชน

การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศด้านคุณภาพ การแสดงภาวะผู้นำในฐานะองค์กรต้นแบบ จะมีพลังส่งผลกระทบต่อองค์กรอื่นทั้งภาครัฐ เอกชน ในการสร้างความร่วมมือ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

3.10 การมุ่งเน้นผลลัพธ์และสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินงานของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้สร้างและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้แก่ ชุมชน ผู้ปกครอง ผู้จ้างงาน ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ส่งมอบพันธมิตรร่วมพัฒนาและสังคม เมื่อสถานศึกษาได้สร้างคุณค่าเพื่อผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ก็เท่ากับได้ช่วยเหลือสังคม และปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านการศึกษาโดยรวม นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างความภักดีต่อองค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรควรพิจารณาถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจนเพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าแผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่ายเพื่อเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่บ่งชี้ความเป็นเหตุเป็นผลอย่างเหมาะสมและสมดุล เป็นวิธีการที่ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารลำดับความสำคัญทั้งในระยะสั้น และระยะยาว การติดตามผลการดำเนินการจริง เพื่อเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ของการดำเนินการจัดการศึกษา

3.11 มุมมองเชิงระบบ

มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วนทั้งหมด เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร มุ่งสู่ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ การจัดการและผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในองค์กร

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร ความต้องการทางการศึกษารวมถึงสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานเป็นพื้นฐานประกอบการสังเคราะห์ การวางระบบงาน การจัดการศึกษาไปในแนวทาง

เดียวกัน หมายถึง การดำเนินการที่อาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการ ตัวชี้วัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินการไปอย่างสอดคล้องกัน และเชื่อถือได้

ส่วนการบูรณาการ หมายถึง การจัดองค์ประกอบทุก ๆ ส่วนในระบบการจัดการศึกษา มีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ และให้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ผู้นำองค์กรจะต้องมุ่งเน้นการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางและการบริหารจัดการไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ การใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ และมุ่งเน้นที่ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำสถานศึกษาระดับสูงต้องมีการตรวจสอบ ติดตาม และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์ทางการศึกษาเป็นพื้นฐานการใช้ดัชนีวัดคุณภาพ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักเข้ากับกระบวนการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้และการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรให้สอดคล้องกันเพื่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ

จากการศึกษาแนวคิดหลักของการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการสถาบันการศึกษาเชิงระบบเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ หลักการและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) เป็นพื้นฐาน และกลไกนำไปสู่การบูรณาการ การจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ กระบวนการจัดการศึกษา โดยรวมของสถานศึกษาจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การจัดระบบงาน การจัดการศึกษาให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน บูรณาการเข้าด้วยกัน โดยการนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล ให้ความสำคัญกับบุคคล และพันธมิตร มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม มีการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง มีความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นผลลัพธ์ และสร้างคุณค่า และใช้มุมมองเชิงระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

4. ระบบรางวัลคุณภาพ

ระบบงานที่มีอยู่ในปัจจุบันนี้มีขนาด ความสำคัญ และความยากง่ายในการทำงาน ต่างกันสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ประเภทระบบงาน และประเภทเครื่องมือ พวกที่จัดเป็นระบบงาน แยกเป็น แบบมีมาตรฐาน เช่น ISO 9000, OHSAS 18000, SA 8000 เป็นต้น และแบบไม่มีมาตรฐานมีแต่วิธีการ หรือเป็นเกณฑ์กำหนดขึ้นให้ผู้นำไปใช้ทำให้ได้ตามเกณฑ์นั้น ๆ เช่น 5ส, OCC, Balanced Scorecard, Six Sigma, TQM, MBNQA, Deming Prize เป็นต้น กลุ่มนี้มีวัตถุประสงค์หลักให้องค์กรจัดทำให้เป็นระบบงานที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนให้งานประจำมี

ประสิทธิภาพมากขึ้น (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2552) ระบบรางวัลคุณภาพต่างจาก ISO 9000 ตรงที่ ISO 9000 ใช้มาตรฐานระบบตรวจสอบวิธีปฏิบัติเพื่อให้การรับรอง แต่ระบบรางวัลคุณภาพให้เกณฑ์กว้างกว่า เช่น มองถึงความเป็นผู้นำ และผลลัพธ์ ที่เกิดจากการบริหาร แต่ ISO 9000 เป็นมาตรฐานขั้นต่ำขณะที่ระบบรางวัลคุณภาพเป็นระดับความเป็นเลิศ (Excellence) ของการดำเนินการ การได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9000 จึงเป็นเพียงบันไดขั้นต้นของการได้รางวัลคุณภาพ โดยทั่วไประบบรางวัลคุณภาพกระตุ้นความสนใจของผู้บริหารบริษัทต่างๆ ได้มากกว่า เช่น รางวัลมัลคอล์ม บอลดริจ ของสหรัฐอเมริกา ที่กล่าวกันว่าเป็นรางวัลที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจของผู้บริหารธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกาว่ารางวัลอื่น (Ghobdia & Woo, 199 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550 : 310)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วมีการพัฒนารูปแบบเพื่อใช้เป็นแม่แบบ ระบบบริหารที่มีคุณภาพระดับโลก ในแต่ละรูปแบบต่างก็มีจุดเน้นที่ต่างกัน ประกอบด้วยองค์ประกอบ และประเด็นย่อยรวมถึงระบบให้คะแนนที่แตกต่างกัน ด้วยองค์การที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ซึ่งสื่อถึงความ เป็นเลิศในการบริหารจัดการ(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 4) ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษารูปแบบของระบบรางวัลคุณภาพ ดังนี้ 1) รางวัล Deming Prize 2) รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป 3) รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศธุรกิจ (Canada Awards for Business) 4) รางวัลคุณภาพแห่งออสเตรเลีย (Australia Business Excellence Award) 5) รางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA) 6) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสหรัฐอเมริกา (the Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) 7) รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 รางวัล Deming Prize

รางวัล Deming Prize เป็นรางวัลที่ตั้งโดยคณะกรรมการอำนวยการสหภาพนักวิทยาศาสตร์ และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น เมื่อ ค.ศ. 1951 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะยกย่องผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร หรือที่รู้จักในชื่อ “TQC” หรือ “CWQC” โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมกระบวนการทางสถิติ เป็นรางวัลที่ให้แกบุคคล หรือกลุ่ม เป็นประจำทุกปีรางวัลมี 3 ประเภท คือ ประเภทบุคคล(Individual) ประเภทประยุกต์ (Application) และประเภทโรงงาน

(Factories) รางวัลประเภทบุคคลให้แก่คนที่เข้าใจ และนำการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กรไปใช้ได้อย่างได้ผล ส่วนรางวัลประเภทประยุกต์ และโรงงานนั้นให้แก่บริษัทและโรงงานที่มีความเด่นในด้านการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร และใช้เทคนิคทางสถิติในการปรับปรุงคุณภาพ โครงสร้างการประเมินของระบบรางวัล Deming Prize ประกอบด้วยปัจจัยหลักที่ใช้ตรวจสอบ 10 ปัจจัย แต่ละปัจจัยจะแยกย่อย 4-11 ปัจจัย ทุกรายการมีน้ำหนักเท่ากัน ปัจจัยที่กำหนดเป็นปัจจัยหลักๆ ของกระบวนการควบคุมคุณภาพทั้งองค์กร ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านองค์กร และการปฏิบัติการ 3) ด้านการศึกษา และเผยแพร่ 4) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล 5) ด้านการวิเคราะห์ 6) ด้านการจัดทำมาตรฐาน 7) ด้านการควบคุม และการจัดการ 8) ด้านการประกันคุณภาพ 9) ด้านผลลัพธ์ 10) ด้านแผนในอนาคต นอกจากนี้ยังมีการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก 1) การมีส่วนร่วมและความเข้าใจ การปรับปรุงคุณภาพ รางวัล Deming Prize ไม่มีการแข่งขัน แต่จะมีบริษัทจำนวนมากที่ผ่านเกณฑ์ และได้รับรางวัล (Ghobaian & Woo, 1996 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550 : 311)

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Deming Prize) เป็นรางวัลคุณภาพระดับโลกที่มอบโดยสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่น (Union of Japanese Scientists and Engineers: JUSE) ที่มอบให้กับองค์กรทั้งในและนอกประเทศญี่ปุ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการดำเนินธุรกิจจากการประยุกต์ใช้ TQM ได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจและองค์กรในแบบฉบับของตนเอง หัวข้อตรวจวินิจฉัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาองค์กรต่างๆ ที่สมัครเข้ารับรางวัล มีรายละเอียดดังนี้ (Union of Japanese Scientists and Engineering, 2015)

1) นโยบาย มีรายการประเมินดังนี้ นโยบายคุณภาพและการควบคุมคุณภาพมีในทุก ๆ จุดของการจัดการธุรกิจ การประกาศนโยบายคุณภาพ (เป้าหมายและจุดเน้นของการวัดผล) วิธีการและกระบวนการสำหรับนโยบายคุณภาพ ความสัมพันธ์ของนโยบายและความพยายามในการจัดการ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการ

2) โครงสร้างหรือการจัดองค์กร มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรสำหรับการควบคุมคุณภาพและการมีส่วนร่วมของพนักงาน การประกาศถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สถานภาพของการมีส่วนร่วมในแต่ละหน่วยงาน กำหนดสภาพของกิจกรรมหรืองานของคณะกรรมการและทีมงานโครงการต่าง ๆ ให้แน่ชัด

3) สารสนเทศมีรายการประเมินดังนี้ ความสามารถในการจัดเก็บและเครือข่าย สารสนเทศทั้งภายนอกและภายใน กำหนดสถานะของการประยุกต์ใช้เครื่องมือทางสถิติมาสู่การ วิเคราะห์ข้อมูล ความสามารถในการใช้สารสนเทศ สถานะของการใช้ประโยชน์ของ คอมพิวเตอร์สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูล

4) ความเป็นมาตรฐาน มีรายการประเมินดังนี้ ความเหมาะสมของระบบ มาตรฐาน ระเบียบของการก่อตั้ง การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และการล้มเลิกมาตรฐานและ สารระสำคัญของมาตรฐาน สถานภาพของการใช้ประโยชน์และการยึดมั่นในมาตรฐาน สถานะของ การปรับปรุงพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวบรวม แยกแยะและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

5) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนา มีรายการประเมินดังนี้ แผนการให้การศึกษาและอบรม รวมทั้งผลงานที่ออกมา ภาวะของความสำนึกในเรื่องคุณภาพการ จัดการงานและความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การสนับสนุน การกระตุ้นให้มีการพัฒนา และตระหนักถึงความสำคัญของตนเอง ภาวะแห่งความเข้าใจและการใช้ประโยชน์ในแนวคิดและ วิธีการทางด้านสถิติ ภาวะของการพัฒนาวงจร QC และการปรับปรุง คำแนะนำต่าง ๆ สถานะ ของการสนับสนุนการพัฒนาการใช้

6) กิจกรรมในการประกันคุณภาพ มีรายการประเมินดังนี้ การจัดการในระบบ การประกันคุณภาพ การวินิจฉัยเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ ใหม่ (รวมทั้งการวิเคราะห์คุณภาพ การพัฒนาคุณภาพและทบทวนการปฏิบัติงาน) สถานะของการ ตรวจสอบและประเมินผลคุณภาพ สภาวะของการบริหารเครื่องมือในการผลิต การวัดผลเครื่องมือ และบริษัทลูกค้า สถานะของการบรรจุหีบห่อ การจัดเก็บ การขนส่ง การขายและการบริการ การ ติดตามและตอบสนองต่อการใช้สินค้า สถานะของการทำให้มีคุณภาพที่แน่นอน การติดตาม สถานะความพอใจของลูกค้า ภาวะความน่าเชื่อถือที่แน่นอน ความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือใน สินค้าและการปกป้องสิ่งแวดล้อม

7) กิจกรรมเกี่ยวกับการบำรุงรักษาและการควบคุม มีรายการประเมินดังนี้ การ จัดการเกี่ยวกับวงจรคุณภาพ PDCA วิธีการสำหรับการตัดสินใจข้อคุณภาพและระดับงานของ พนักงาน สถานภาพในการควบคุมภายใน สถานะของการวัดผลงานชั่วคราวและถาวร ระบบการ

บริหารต้นทุน ปริมาณการจัดส่งและอื่น ๆ ความสัมพันธ์ของระบบประกันคุณภาพกับระบบการบริหารหน่วยอื่น ๆ

8) กิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุง มีรายการประเมินดังนี้ วิธีการเลือกหัวข้อ (ปัญหาสำคัญและการจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อ) ความเชื่อมโยงของวิธีการวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยี สถานะของการใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์และผลของการวิเคราะห์ ผลของการยืนยันการปรับปรุงและการนำเอาผลงานนั้น ไปสู่การบำรุงรักษาและควบคุมงาน การสร้างกลุ่มคุณภาพ QC

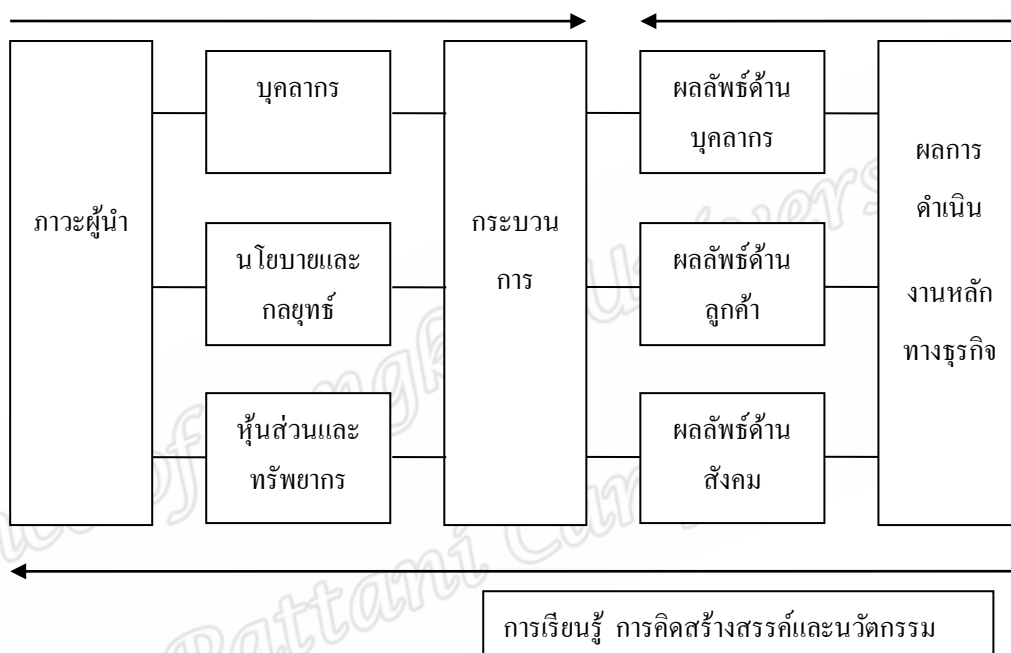
9) ผลกระทบมีรายการประเมินดังนี้ ผลกระทบที่เป็นรูปธรรม (เช่น คุณภาพ การขนส่ง ต้นทุน กำไร ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อม) ผลกระทบที่เป็นนามธรรม (ทางอ้อม) วิธีการวัดและติดตามผลกระทบ ความพึงพอใจของลูกค้าและความพึงพอใจของพนักงาน อิทธิพลของสมาคมการค้า อิทธิพลของชุมชนภายในและองค์กรแห่งชาติ

10) แผนงานในอนาคต มีรายการประเมินดังนี้ การรวบรวม ติดตามสภาพปัจจุบัน แผนงานอนาคตสำหรับการปรับปรุงโครงการ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสังคม และความต้องการของลูกค้า และแผนงานที่รองรับโครงการเหล่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปรัชญาทำธุรกิจ วิสัยทัศน์และแผนงานระยะยาว การปฏิบัติงานในการควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ความมุ่งมั่นในแผนงานอนาคต

4.2 รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (The European Quality Award: EQA)

EQA เป็นรางวัลที่ The European Foundation for Quality Management : EFQM จัดตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1998 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือพัฒนาองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน โดยดำเนินการรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ การรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นกระทำโดยอาศัยเกณฑ์ที่พัฒนามาจากงานวิจัยที่อยู่ในตัวแบบโดยมองในภาพรวมที่เรียกว่า The EFQM Excellence Model ตัวชี้วัดในรูปแบบ EFQM มี 9 เกณฑ์ แบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นตัวกระทำ (Enablers) ในกลุ่มนี้ครอบคลุมสิ่งที่องค์กรได้กระทำประกอบด้วย 5 เกณฑ์ คือ ภาวะผู้นำ นโยบายและกลยุทธ์ พนักงานในองค์กร หุ้นส่วนและทรัพยากร และกระบวนการ สำหรับกลุ่มที่เป็นผลลัพธ์ (Results) ในกลุ่มนี้เป็นผลที่มาจากการทำงาน

ประกอบด้วย 4 เกณฑ์ คือ ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม และผลการดำเนินงานหลักทางธุรกิจ โดยผลลัพธ์เป็นเหตุมาจากการกระทำ และผลป้อนกลับจากผลลัพธ์จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงการกระทำ สำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้เป็นตัวช่วยให้เกิดการปรับปรุง/พัฒนาตัวกระทำเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่างๆ แสดงได้ดังแผนภาพ



แผนภาพ 6 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ EQA

ที่มา : EFQM (2012)

รายละเอียดของเกณฑ์มีดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงวิธีการที่กลุ่มผู้บริหารองค์กรนำเอาวิธีการปรับปรุงคุณภาพมาใช้ในกระบวนการทำงานเกณฑ์ย่อยได้แก่ วิธีการที่ผู้บริหารพัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจริยธรรม รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีของวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารองค์กรที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิธีการที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าหุ้นส่วนและความเป็นตัวแทนของสังคม วิธีการที่ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมุ่งเน้นวัฒนธรรมความเป็นเลิศ วิธีการที่ผู้บริหารร่วมและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง

2) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้แนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพในการกำหนดแนวทาง การสื่อสาร การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและปรับปรุงนโยบายและกลยุทธ์ เกณฑ์ย่อยได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์มาจากการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นโยบายและกลยุทธ์จากการวัดและวิเคราะห์สารสนเทศในการปฏิบัติงาน การวิจัย การเรียนรู้ และสัมพันธ์กับกิจกรรมภายนอก นโยบายและกลยุทธ์มีการพัฒนา ทบทวนและปรับให้ทันสมัย นโยบายและกลยุทธ์ถูกสื่อสารและพัฒนามาจากกระบวนการหลักของกรอบแนวคิด

3) พนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรใช้ศักยภาพของพนักงานเพื่อปรับปรุงกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์ย่อยได้แก่ ทรัพยากรบุคคลได้รับการวางแผน การจัดการและปรับปรุง มีการกำหนดสมรรถนะและความรู้ของพนักงาน รวมทั้งการพัฒนาพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องและได้รับมอบอำนาจ พนักงานมีการพูดคุยกันทั้งในระดับองค์กรและกลุ่ม มีการมอบรางวัลให้กับพนักงาน การระดมและการดูแลเอาใจใส่พนักงาน

4) หุ่นส่วนและทรัพยากร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงวิธีการที่องค์กรวางแผนและจัดการกับหุ้นส่วนภายนอก คู่ค้าและทรัพยากรภายในเพื่อให้สนับสนุนนโยบายและกลยุทธ์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างสภาพปัจจุบันและความต้องการในอนาคต รวมทั้งคำนึงถึงชุมชนและสภาพแวดล้อมด้วย เกณฑ์ย่อยได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วนภายนอก การบริหารการเงิน การบริหารอาคารสถานที่ อุปกรณ์ และวัสดุ การบริหารเทคโนโลยี การจัดการความรู้และสารสนเทศ

5) กระบวนการ หมายถึง การออกแบบ การจัดการและปรับปรุงกระบวนการเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย เกณฑ์ย่อย ได้แก่ กระบวนการได้รับการออกแบบและบริหารอย่างมีระบบ กระบวนการที่ถูกปรับปรุงโดยการใช้นวัตกรรมที่จำเป็นเพื่อที่จะเพิ่มความพึงพอใจและก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ผลิตภัณฑ์และบริการได้รับการออกแบบและพัฒนาจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ได้รับการผลิต ส่งมอบและบริการที่ดี การจัดการและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า

6) ผลที่เกิดขึ้นกับลูกค้า หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

7) ผลที่เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงความรู้สึกของพนักงานในองค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

8) ผลที่เกิดกับสังคม หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการรับรู้ของสังคมโดยรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร เกณฑ์ย่อยได้แก่ การวัดการรับรู้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

9) ผลการปฏิบัติงานหลัก หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงการบรรลุผลความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ เกณฑ์ย่อยได้แก่ ผลผลิตของผลการดำเนินงานหลัก ตัวชี้วัดการดำเนินงานหลัก

4.3 รางวัลแห่งแคนาดาสำหรับความเป็นเลิศทางธุรกิจ

รางวัลแห่งแคนาดา สำหรับความเลิศทางธุรกิจ (Canada Awards for Business Excellence) เป็นรางวัลที่ให้โดยกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งแคนาดา ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1984 แบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ คือ 1) ประเภทนวัตกรรม (Innovation) 2) ประเภทผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) 3) ประเภทสิ่งแวดล้อม (Environment) 4) ประเภทการออกแบบอุตสาหกรรม (Industrial Design) 5) ประเภทการประดิษฐ์ (Invention) 6) ประเภทการตลาด (Marketing) 7) ประเภทธุรกิจขนาดย่อม (Small Business) เกณฑ์ของรางวัลคุณภาพของแคนาดา มี 6 ปัจจัย คือ

- 1) ความเป็นผู้นำ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ การมีส่วนเกี่ยวข้องของผู้บริหาร
- 2) การสนใจลูกค้า เช่น การฟังเสียงลูกค้า การจัดการและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 3) การวางแผนปรับปรุง เช่น การพัฒนาแผนคุณภาพ และการประกันคุณภาพ
- 4) การสนใจคน เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การมีส่วนร่วมและสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 5) การปรับปรุงกระบวนการ เช่น การนิยามการควบคุม และการปรับปรุงกระบวนการ
- 6) การสนใจผู้ป้อนวัตถุดิบ เช่น การเป็นหุ้นส่วนกับผู้ป้อนวัตถุดิบ (Laszlo, 1996 อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2550 : 317-318)

4.4 รางวัลความเป็นเลิศในธุรกิจของประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award : ABEA)

รางวัลนี้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1983 กรอบแนวคิดของรางวัลนี้มาจากการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นเวลากว่า 15 ปี การพัฒนากรอบแนวคิดเพื่อนวัตกรรม การปรับปรุง และการประสบความสำเร็จที่ยาวนาน ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ทุกขนาดและทุกประเภท แนวคิดของ ABEA ถูกออกแบบและปรับปรุงทุกปี โดยคณะกรรมการที่มาจากองค์กรบริหารและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้องค์กร

ประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบันและเป็นการสร้างความสำเร็จของทีมงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในปี ค.ศ. 2003 ได้มีการปรับปรุงกรอบแนวคิดเพื่อให้เข้ากับยุคสมัยและแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ นอกจากนี้รางวัลนี้ยังใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรเพื่อรับรางวัลสำหรับธุรกิจที่มีความเป็นเลิศแห่งชาติของประเทศออสเตรเลีย และถูกนำไปใช้เป็นเกณฑ์สำหรับประเทศต่าง ๆ ที่นำกรอบแนวคิดของ ABEA ไปใช้ จะได้รับการปรับปรุงในด้านภาวะผู้นำและระบบการบริหารจัดการ รวมทั้งการนำผลลัพธ์เข้าสู่กระบวนการกำหนดการวางแผนกลยุทธ์ และเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในด้านการบริหารจัดการ (Ghobadian & Woo, 1996)

องค์ประกอบของรางวัลนี้มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ และในแต่ละองค์ประกอบมีรายการย่อยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำ ทิศทางกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร การวางแผน การพัฒนาและการปรับใช้ของผลลัพธ์
- 2) ความรู้และสารสนเทศ การเก็บข้อมูลและการแปลข้อมูลไปสู่สารสนเทศ การบูรณาการ และการใช้ความรู้ในการตัดสินใจ การสร้างและการจัดการความรู้
- 3) พนักงาน การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องและพันธะผูกพัน ความมีประสิทธิภาพและการพัฒนาสุขภาพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี
- 4) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การรับรู้ของลูกค้าในคุณค่า
- 5) นวัตกรรม คุณภาพ และการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้าและหุ้นส่วน การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ
- 6) คุณภาพของสินค้าและบริการ ผลสำเร็จและความยั่งยืน ตัวชี้วัดความสำเร็จ ตัวชี้วัดความยั่งยืน

การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะครอบคลุม 4 ด้าน คือ องค์กรมีการวางแผนและการจัดโครงสร้างอย่างไร การนำแผนและโครงสร้างต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ การวัดและวิเคราะห์ผลลัพธ์ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา การประเมินเหล่านี้เป็นการประเมินที่เรียกว่า

ADRI เป็นการประเมินในด้านการเข้าถึง (Approach) การแปลไปสู่การปฏิบัติ (Deploy) ผลลัพธ์ (Result) และการปรับปรุง (Improvement)

4.5 รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award : SQA)

SQA เป็นรางวัลที่รัฐบาลประเทศสิงคโปร์มอบให้องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการและผลการดำเนินงานที่มีความเป็นเลิศ SQA ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1994 โดยการสนับสนุนของประธานาธิบดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ให้รู้ถึงความต้องการของธุรกิจและองค์กรที่มีความเป็นเลิศ 2) ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร 3) แบ่งปันข้อมูลของการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กร รูปแบบ SQA มีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางคือ MBNQA, EFQM, และ Australian Business Excellence Award ดังนั้นจึงเป็นรางวัลที่ได้รับการยอมรับว่ามีศักดิ์ศรีในระดับมาตรฐานโลก (World Class) และแสดงถึงมาตรฐานระดับสูงของธุรกิจที่มีความเป็นเลิศ เกณฑ์ในการพิจารณาของ SQA มีทั้งสิ้น 7 หมวด ในแต่ละหมวดมีประเด็นย่อยประกอบ รายละเอียดมีดังนี้ (Spring Singapore Enabling Enterprise, 2013)

1) ภาวะผู้นำ เป็นการตรวจประเมินระบบการนำองค์กรว่า ผู้นำระดับสูงขององค์กรมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ง่ายต่อการเข้าใจและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ และมีการสื่อสารเป้าหมายและคุณค่ารวมไปยังพนักงานทุกระดับ ผู้นำระดับสูงเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับทีมและพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพ มีการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและนำผลการประเมินมาปรับปรุง องค์กรมีนโยบายและเป้าหมายในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและการรักษาสภาพแวดล้อม รวมทั้งการให้พนักงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ กับชุมชนด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง วัฒนธรรมคุณภาพ ความรับผิดชอบต่อชุมชนและสภาพแวดล้อม

2) สารสนเทศ เป็นการมุ่งเน้นไปยังการจัดการในด้านสารสนเทศและการใช้ข้อมูลเทียบเคียงและเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmark) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร การจัดการระบบสารสนเทศ การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและสิ่งที่ดีที่สุด

3) การวางแผน เป็นการมุ่งเน้นไปยังกระบวนการวางแผนขององค์กร มีการ

บูรณาการความต้องการหลักไปสู่แผนงานขององค์กรอย่างไร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน การพัฒนากลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ

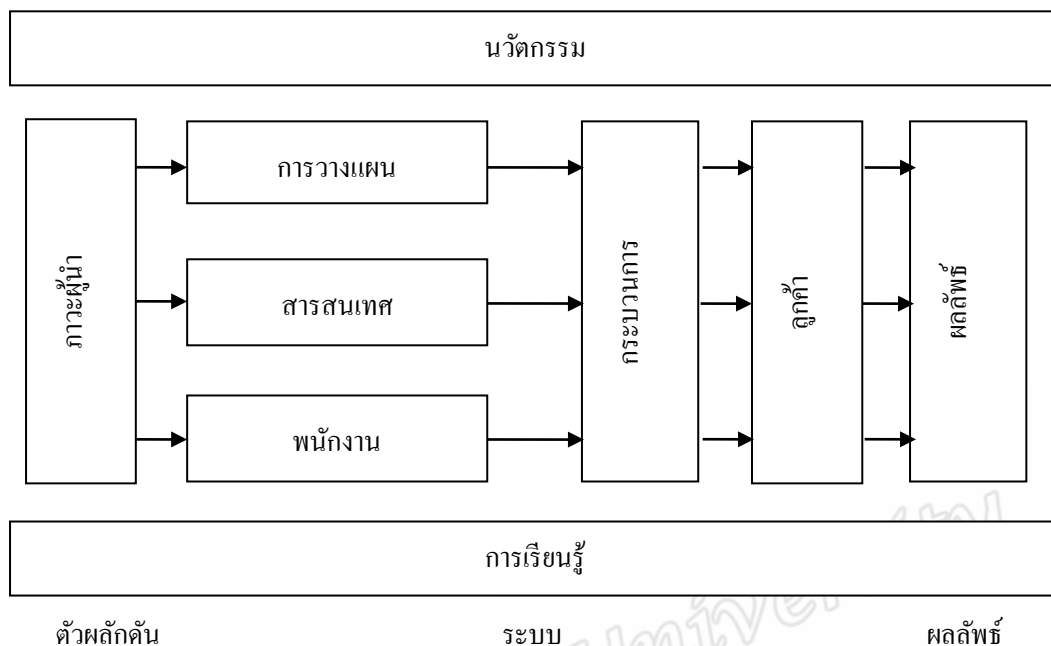
4) ทรัพยากรบุคคล เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรสามารถนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานที่สูงให้กับองค์กร และองค์กรมีการตระหนักถึงความสำคัญของความต้องการในการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านอาชีพ สุขภาพและความพึงพอใจ และพนักงานต่างสร้างผลงานและมีความสำนึกในการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร การวางแผนทรัพยากรบุคคล การมีส่วนร่วมและพันธะผูกพันของพนักงาน การให้การศึกษา การอบรม และการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจและสุขภาพของพนักงาน ผลการดำเนินงานและความสำนึกของพนักงาน

5) การจัดการกระบวนการ เป็นการมุ่งเน้นว่า กระบวนการหลักขององค์กร สนับสนุนการไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งกระบวนการด้านนวัตกรรม การสร้างและการส่งผ่านกระบวนการ รวมทั้งกระบวนการจัดการเกี่ยวกับหุ้นส่วน กระบวนการนวัตกรรม การบริหารกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการเกี่ยวกับลูกค้า และหุ้นส่วน

6) การมุ่งเน้นลูกค้า เป็นการมุ่งเน้นว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตลาด ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

7) ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและคุณภาพ เป็นการประเมินว่า ผลของการดำเนินการ และการปรับปรุงขององค์กรในพื้นที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร และระดับผลของการดำเนินการขององค์กรที่สามารถเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านพนักงาน ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติงาน

การประเมินทั้ง 7 หมวดสามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบพื้นฐานได้ 3 กลุ่ม คือ ตัวหลักต้น ระบบ และผลลัพธ์ โดยที่ตัวหลักต้น คือผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวหลักต้นของระบบ โดยการเป็นผู้กำหนดทิศทางและมองหาโอกาสในอนาคตสำหรับองค์กร ระบบประกอบด้วย กลุ่มของกระบวนการที่มีการออกแบบอย่างดีเพื่อที่จะทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรเป็นไปตามที่ต้องการ และผลลัพธ์เป็นการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าและการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง



ประกอบภาพ 7 กรอบแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติสิงคโปร์

ที่มา : Singapore Quality Award for Business Excellence, 2013)

4.6 รางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอมบอลดริจของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcom Baldrige National Quality Award : MBNQA)

MBNQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่รัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ตราเป็นกฎหมายเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม ค.ศ. 1987 เพื่อมอบรางวัลให้แก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งตามเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแต่ละปี ซึ่งเกณฑ์ที่ระบุไว้นั้น ได้มาจากการศึกษาวิจัยถึงการดำเนินงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน เกณฑ์เหล่านี้มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาภายใต้แนวคิดหลักสำคัญของรางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับนวัตกรรมทางการบริหารและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น ในปี ค.ศ. 2001 และ 2002 ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์โดยนำแนวคิดเชิงระบบเข้ามาเป็นแนวทางในการประเมิน และในปี ค.ศ. 2003 และ 2004 ได้นำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของระบบ (United States of Commerce. 2013-2014) MBNQA เป็นรางวัลที่มีมาตรฐานระดับโลกและเป็นแนวทางที่ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศนำไปประยุกต์ รวมทั้ง TQA ที่เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยด้วย

MBNQA ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ ภาคการศึกษาหรือภาคการดูแลสุขภาพล้วนอยู่บนพื้นฐานแห่งหลักการคุณภาพด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การใช้ลูกค้าเป็นตัวขับเคลื่อน และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547) เกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของ MBNQA ในปี ค.ศ. 2005 ถูกกำหนดขึ้นจากค่านิยมหลักและแนวคิดข้างต้น สามารถจัดแบ่งออกเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาได้ทั้งหมด 7 หมวด คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์ประกอบของเกณฑ์ข้างต้นของ MBNQA มีรายละเอียดเหมือนกับ TQA เนื่องจากเป็นต้นแบบของ TQA

4.7 รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award : TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลและเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีเกณฑ์ในการประเมินและกระบวนการตัดสินเช่นเดียวกับ MBNQA การจัดตั้ง TQA มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สนับสนุนการนำแนวทางของ TQA ไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน 2) ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก 3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ 4) แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 : 3) การบริหารจัดการระบบคุณภาพ เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล ซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะต่อการจัดการเรียนการสอน อันจะส่งผลกระทบต่อนักเรียนอันเป็นเป้าหมายปลายทางของการจัดการศึกษาระบบบริหารจัดการ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่จะพัฒนาองค์กรให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยอิงแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้มีวิธีการปฏิบัติ และผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากระบบดังกล่าวมีพื้นฐานทางด้านเทคนิค และกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) (สำนักบริหารงานกรมมัธยมศึกษาตอนปลาย, 2553) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศแบ่งเป็น 7 หมวด ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555)

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

1) การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่อง ค่านิยม ทิศทาง และความคาดหวังในผลการดำเนินการอย่างไร รวมไปถึงการมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การให้อำนาจในการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งตรวจประเมินว่าองค์กรมีธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร การนำองค์กร ประกอบด้วย การกำหนด ทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง ธรรมาภิบาล การทบทวนผลการดำเนินงานความรับผิดชอบ ต่อสังคมที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม และการให้ การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรมีวิธีกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรไว้อย่างไร รวมทั้งนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ และวัดผลความคืบหน้าอย่างไร การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่ประกอบด้วย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรกำหนด ความต้องการ ความคาดหวังและความนิยมของลูกค้าและตลาดอย่างไร รวมถึงองค์กรมีการ ดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจความภักดีและการรักษาลูกค้า และนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจ ความรู้ เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า ประกอบด้วย การ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

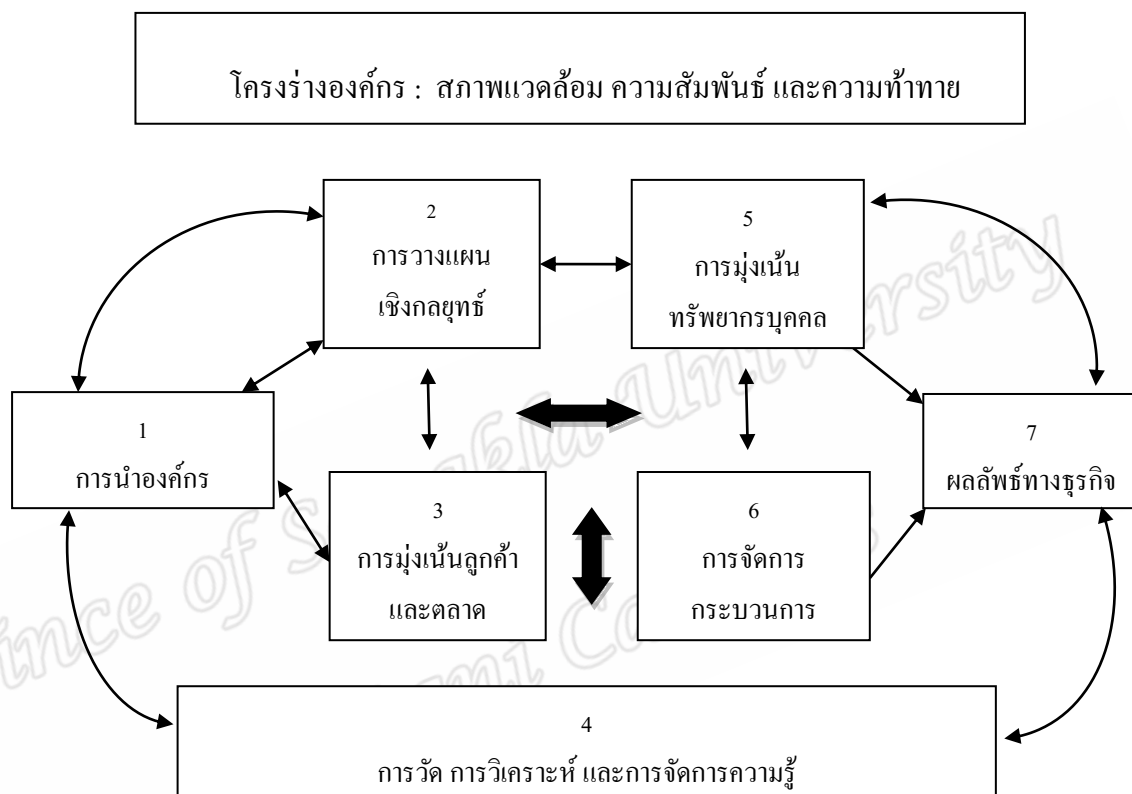
4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า องค์กรเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ได้อย่างไร การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร ประกอบด้วย การวัดผลการดำเนินงาน และการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การจัดการสารสนเทศและความรู้ ประกอบด้วยความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

5) การมุ่งเน้นบุคลากร เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน ระบบการเรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจในองค์กรช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ โดยรวมขององค์กรอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของพนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร ระบบงาน ประกอบด้วย การจัดและบริหารงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน การให้การสนับสนุน และสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เป็นการตรวจประเมินในแง่มุมต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ รวมถึงผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและแก่องค์กร ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน

7) ผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร และการปรับปรุงในด้านต่างๆ ที่สำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินการด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลด้านการปฏิบัติงาน และธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลลัพธ์ด้านการเงินและการตลาด ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร
ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม



ภาพประกอบ 8 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองในเชิงระบบ
ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, (2548 : 16)

สรุปแนวคิดการจัดการเชิงระบบและการบริหารจัดการคุณภาพ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) ทางการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพ และการบริหารจัดการเชิงระบบ (System Management Approach) ที่ประกอบด้วยการจัดการปัจจัยป้อน (Input Management) การจัดการกระบวนการ (Process Management) และการจัดการผลผลิต (Product Management) ระบบการบริหารจัดการทั้งองค์การ (Total Quality Management) แนวคิดเหล่านี้ล้วนเป็นระบบการบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management System) ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในระบบบริหารจัดการศึกษาได้เช่นกัน

ปรมาจารย์ด้านคุณภาพทั้งเดมมิ่ง และจูแรน มีความเห็นพ้องกันว่าคุณภาพของผลผลิตและบริการนั้น มาจากกระบวนการจัดการที่ดี ส่วนข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องของผลผลิตเกิดจากคนเพียงร้อยละ 10 อีกร้อยละ 90 มาจากกระบวนการผลิต ดังนั้นการจัดการศึกษา จึงต้องให้ความสำคัญที่การบริหารกระบวนการจัดการศึกษา (ช่วงโชติ พันธุเวช, 2552)

ดังนั้นจากการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับทฤษฎีพื้นฐาน (Systems Theory) การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) และระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่าง ๆ ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก เพื่อนำมาบูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ ในการจัดการศึกษามาดำเนินการ ปฏิบัติการร่วมกัน ประสาน เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดทฤษฎีเชิงระบบ สถานศึกษาในฐานะสังคมนระบบเปิด ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อม ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต โดยใช้ระบบการจัดการคุณภาพ (TQM) ซึ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักการมีส่วนร่วม บูรณาการกับเกณฑ์ของระบบรางวัลคุณภาพ โดยเฉพาะรางวัลคุณภาพแห่งชาติของไทย (Thailand Quality Award : TQA) ซึ่งมีแนวคิดต้นแบบมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษา เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศปี 2555-2556 และเกณฑ์รางวัลคุณภาพอื่นๆ ที่ได้ศึกษาเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญในการวางแผน ออกแบบดำเนินการควบคุมคุณภาพตามกรอบแนวคิด TQM และ TQA

ลักษณะสำคัญของแม่แบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

TQA มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (ช่วงโชติ พันธเวช, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน, 2555)

1. การมุ่งผลลัพธ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพฉบับความเป็นเลิศทางการศึกษานับผลลัพธ์ที่เป็นผลมาจาก
กระบวนการดำเนินงานตามกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลลัพธ์ประกอบด้วย

- 1) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 4) ผลลัพธ์ด้านการนำโรงเรียนและการกำกับดูแลโรงเรียน
- 5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด
- 6) ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการตายตัว

แม้ว่าเกณฑ์คุณภาพการศึกษาไม่มีข้อกำหนดหรือเป็นข้อบังคับในการจัดการคุณภาพ แต่
องค์กรจะประสบความสำเร็จ และมีความเป็นเลิศ จะมีระบบบริหารจัดการคุณภาพทั้งด้านการ
วางแผนหรือหน้าที่อื่นๆ โครงสร้างการบริหาร จัดการและระบบจะมีความแตกต่างกันไปตาม
ลักษณะของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กรสามารถปรับเปลี่ยน ตามความต้องการ
เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้เพราะว่า 1) มุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ สถานศึกษาควรมีการ
พัฒนาปรับใช้อย่างสร้างสรรค์เพื่อให้บรรลุข้อกำหนด 2) การเลือกใช้เครื่องมือขึ้นอยู่กับประเภท
และขนาดของโรงเรียนความสัมพันธ์ระดับโรงเรียน ระดับการพัฒนาขีดความสามารถ และความ
สำนึกรับผิดชอบต่อของบุคลากร 3) มุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความ
เข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการใน
ขณะเดียวกันสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

3. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาใช้แนวคิดเชิงระบบ

การใช้แนวคิดเชิงระบบ เพื่อตั้งเป้าหมายที่มุ่งเน้นให้จัดการศึกษาใช้แนวคิดเชิงระบบทั่ว
ทั้งองค์กรโดยมุ่งไปในทิศทางเดียวกันซึ่งมีรากฐานในเชิงบูรณาการระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก
โครงสร้างโรงเรียน เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์ การเป็นเหตุเป็นผล
เชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ

4. การตรวจวินิจฉัยเป้าหมายหลัก

ระบบการตรวจวินิจฉัย หรือการตรวจประเมินแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการมี 17 ข้อ 2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่าง ๆ ของการตรวจประเมินได้แก่ กระบวนการ ผลลัพธ์ รวมถึงปัจจัยต่างๆ

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษาเชิงระบบตั้งแต่การออกแบบวางแผน ออกแบบปัจจัยป้อน กระบวนการจัดการ กระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการศึกษาได้แก่ คุณภาพของผู้เรียน ซึ่งทุกกระบวนการจะต้องให้ความสำคัญ เชื่อมโยง สัมพันธ์กันตลอดถ้ากระบวนการใดมีปัญหาอย่าส่งผลกระทบต่อกระบวนการถัดไป ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ ดังนี้

ตาราง 2 วิเคราะห์องค์ประกอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ

องค์ประกอบเชิงระบบ	ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ							ผู้วิจัย
	Deming	EQA	CAW	ABEA	SQA	NQA	TQA	
1) สภาพแวดล้อม						✓	✓	✓
1. ลักษณะองค์การ						✓	✓	✓
2. สภาพแวดล้อมองค์การ						✓	✓	✓
2) ปัจจัยนำเข้า								
การนำองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- วิสัยทัศน์ ค่านิยม การสื่อสาร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรมของผู้นำ		✓				✓	✓	✓
- การสร้างองค์การที่ยั่งยืน						✓	✓	
- การสื่อสารในองค์การของผู้นำ ที่ทำให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจัง						✓	✓	✓
- ความรับผิดชอบต่อสังคม	✓			✓	✓	✓	✓	✓
- การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม						✓	✓	
- การให้การสนับสนุนต่อชุมชน						✓	✓	
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓	✓				✓	✓	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบเชิงระบบ	ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ							ผู้วิจัย
	Deming	EQA	CAW	ABEA	SQA	NQA	TQA	
- การจัดการความรู้	✓		✓	✓		✓	✓	✓
- การฝึกอบรมและพัฒนา	✓	✓			✓	✓	✓	✓
- การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	✓	✓		✓		✓	✓	✓
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- การปรับปรุงโดยสร้างนวัตกรรม			✓			✓	✓	
- การจัดการทรัพยากรสารสนเทศ เทคโนโลยี			✓					
- พันธะผูกพันในคุณภาพการจัดการ กระบวนการพันธมิตร และทรัพยากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- บรรยากาศการทำงานของบุคลากร	✓	✓	✓			✓	✓	✓
- การทำงานให้บรรลุผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- ความผูกพันของบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- การพัฒนาบุคลากร และผู้นำ						✓	✓	
- การออกแบบปรับปรุงระบบงาน	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- การจัดการระบบงาน	✓		✓			✓	✓	✓
- กระบวนการสำคัญได้รับการออกแบบและบริหารอย่างเป็นระบบ			✓			✓	✓	
- การปรับปรุงและพัฒนา กระบวนการมาจากความต้องการของลูกค้า	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
- กระบวนการเกี่ยวกับนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
- การจัดการเกี่ยวกับพันธมิตรภายนอก		✓	✓		✓	✓	✓	✓

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบเชิงระบบ	ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติในเชิงระบบ							ผู้วิจัย
	Deming	EQA	CAW	ABEA	SQA	NQA	TQA	
- การบริหารการเงิน		✓	✓			✓	✓	✓
- การบริหารอาคาร สถานที่ อุปกรณ์		✓	✓			✓	✓	
- การบริหารจัดการเทคโนโลยี	✓	✓	✓			✓	✓	✓
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร			✓			✓	✓	
4) ด้านผลลัพธ์								
- ความพึงพอใจของลูกค้า		✓		✓	✓	✓	✓	✓
- ผลลัพธ์ด้านการบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
- ผลลัพธ์ด้านธรรมาภิบาล และ ความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓				✓	✓	✓

จากตารางการวิเคราะห์เนื้อหาของระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ บูรณาการโดยใช้ทฤษฎีเชิงระบบเพื่อสังเคราะห์ไปสู่ระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในระดับสากลประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. สภาพแวดล้อมและบริบทที่ท้าทายขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านนโยบาย กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม ความพร้อมด้านวัสดุ อุปกรณ์ นวัตกรรม สื่อ เทคโนโลยีงบประมาณ บุคลากร ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ข้อมูลสารสนเทศต่างๆขององค์กรความท้าทายในการบริหารจัดการ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ

2. ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย

2.1 การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางขององค์กรด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ค่านิยมสู่การปฏิบัติ การสื่อสาร การจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การกำกับดูแลองค์การส่งผลให้้องค์การประสบความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศ

2.2 คุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ประกอบด้วย การปฏิบัติตนตามกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร บุคลากร การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

2.3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร การวางแผนด้านบุคคล การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

2.4 การมุ่งเน้นลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ การศึกษาความต้องการของลูกค้า การรับฟังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างและการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

3. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วย

3.1 การมุ่งเน้นบุคลากร ชีตความสามารถ และอัตรากำลังการจัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อทำงานให้บรรลุความสำเร็จ บรรยากาศการทำงาน ความผูกพันของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดี

3.2 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หุ้นส่วน พันธมิตร ความผูกพันของบุคลากร การสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน ความร่วมมือกับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ หรือชุมชนต่าง ๆ

3.3 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ ได้แก่ การออกแบบระบบงานการจัดระบบงาน การออกแบบกระบวนการทำงาน การควบคุมต้นทุน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการด้านการเงิน อาคารสถานที่ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

3.4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ได้แก่ การวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การจัดการสารสนเทศ การจัดการความรู้ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ด้านผลลัพธ์ ประกอบด้วย

4.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน

4.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสีย

4.3 ผลลัพธ์ด้านการเงิน งบประมาณ และตลาด

4.4 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

4.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

4.6 ผลลัพธ์ด้านการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอื่นๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล (World Class Standard School)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดพันธกิจหลักในการพัฒนา และส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ คุณธรรม ความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล การนำทิศทางสู่การปฏิบัติให้บรรลุ เป้าประสงค์ดังกล่าว มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ “การปฏิรูป การศึกษาทศวรรษที่สอง พ.ศ.2552-2561” การส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อพัฒนาสู่คุณภาพระดับ สากล ได้เริ่มต้นจากโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยผลักดันให้โรงเรียนที่มีความพร้อมและ ศักยภาพ เป็นโรงเรียนที่มี ระบบพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ สภาพแวดล้อม หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ ที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมนำความรู้ รักความเป็น ไทย และสามารถก้าวไกลในระดับนานาชาติ ซึ่งในระยะแรกดำเนินการในโรงเรียนมัธยมศึกษา 381 โรงเรียน โรงเรียนประถมศึกษา 119 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 500 โรงเรียน ตลอดระยะเวลา 1 ปีที่ผ่านมา (ปีการศึกษา 2553) ได้ขับเคลื่อนการดำเนินงานซึ่งปรากฏผลอย่างเป็นรูปธรรม และเพื่อเป็นการ สานต่อนโยบายกระทรวงศึกษาธิการให้บรรลุผลสำเร็จถึงปลายทางของการปฏิรูปการศึกษา ทศวรรษที่สอง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มอบหมายให้สำนักบริหารงาน การมัธยมศึกษาตอนปลายซึ่งมีภารกิจในการพัฒนา และยกระดับคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา กำหนดทิศทางที่จะนำโรงเรียนมัธยมศึกษาพัฒนาสู่สากลเต็มรูปแบบถึงปลายปี 2561 (ชินภัทร ภูมิรัตน, 2554 : สารจากเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน)

1. ทิศทางและเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)

จากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาวิจัยทิศทางการศึกษาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาไทยในอนาคต ทั้งการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 นโยบายการศึกษาของรัฐบาล และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ประชากร พลังงาน และสิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการเคลื่อนย้ายคน เงิน เทคโนโลยี ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ อย่างเสรี เป็นต้น จึงกำหนดหลักการและกรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองบนฐานของหลักการ และแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) ดังนี้

หลักการและกรอบแนวคิด

ยึดหลักการที่ว่าระบบการศึกษา และระบบการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ การพัฒนาประเทศซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบอื่นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เกษตร สาธารณสุข การจ้างงาน เป็นต้น ดังนั้นจึงเน้นการปฏิรูประบบการศึกษา และการเรียนรู้อย่างเป็นระบบไม่ใช่ส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

ระบบการศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ครู หลักสูตร สถานศึกษา และกระบวนการสร้าง การถ่ายทอดความรู้ ประเด็นสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างยั่งยืน เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า

ระบบการเรียนรู้ คือ ระบบที่เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ มีความคิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา มีคุณธรรมนำความรู้ โดยอาจอยู่ในระบบ หรือนอกระบบการศึกษา และมีปัจจัย เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน ให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเต็มตามศักยภาพ

วิสัยทัศน์

คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

เป้าหมาย

1. พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของคนไทย
2. เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และมีคุณธรรม
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหาร และจัดการศึกษา

กรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา มี 4 ประการ คือ

1. พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่
2. พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่
3. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่
4. พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่

เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และตัวบ่งชี้

เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ คณะกรรมการนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (กนป.) ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน จึงกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ตัวบ่งชี้ และเป้าหมายสำหรับการดำเนินงานตั้งแต่บัดนี้ จนถึงสิ้นสุด พ.ศ.2561 ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, ม.ป.ป)

เป้าหมายยุทธศาสตร์ ข้อ 1

คนไทย และการศึกษาไทยมีคุณภาพ และได้มาตรฐานระดับสากล

ตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการขาดสอบระดับชาติ มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50
- 1.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา ด้านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เพิ่มขึ้นเป็นไม่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยนานาชาติ (ผลทดสอบ PISA)
- 1.3 ความสามารถด้านภาษาอังกฤษเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
- 1.4 ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 ต่อปี
- 1.5 สัดส่วนผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายประเภท อาชีวศึกษา: สามัญศึกษาเป็น 60:40

1.6 ผู้สำเร็จอาชีวศึกษาและอุดมศึกษามีคุณภาพระดับสากล และเป็นไปตามกรอบมาตรฐาน
คุณวุฒิ

1.7 จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย อายุ (15-59 ปี) เพิ่มขึ้นเป็น 12 ปี

เป้าหมายยุทธศาสตร์ ข้อ 2

คนไทยใฝ่รู้ : สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ และค่าเป้าหมาย

2.1 ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีทักษะในการแสวงหาความรู้ ได้ด้วยตนเอง รัก
การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 อัตราการรู้หนังสือของประชากร (อายุ 15-60 ปี) เป็นร้อยละ 100

2.3 ผู้เข้ารับบริการในแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้นปีละอย่างน้อยร้อยละ 10

2.4 คนไทยใช้เวลาอ่านหนังสือนอกเวลาเรียนนอกเวลาทำงานโดยเฉลี่ยอย่างน้อยวันละ 60 นาที

2.5 สัดส่วนผู้ที่ใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้ต่อประชากรอายุ 6 ปีขึ้นไปเป็นร้อยละ 50

เป้าหมายยุทธศาสตร์ ข้อ 3

คนไทยใฝ่ดี : มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์
ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย

ตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

3.1 ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความ
เป็นพลเมืองดี

3.2 จำนวนคดีเด็กและเยาวชน ที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจ และคุ้มครองเด็กและ
เยาวชนลดลงร้อยละ 10 ต่อปี

3.3 จำนวนเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ที่ตั้งครรภ์ลดลงร้อยละ 10 ต่อปี

3.4 จำนวนเด็ก และเยาวชนที่เข้ารับบำบัดยาเสพติดลดลง ร้อยละ 10 ต่อปี

3.5 สัดส่วนคนไทยที่ประกอบกิจกรรมทางศาสนา และกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อ
ผู้อื่น และสังคมอย่างสม่ำเสมอ เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

เป้าหมายยุทธศาสตร์ ข้อ 4

คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ : มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร

ตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย

4.1 ผู้เรียนทุกระดับการศึกษาไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์

4.2 ผู้สำเร็จอาชีวศึกษา และอุดมศึกษา มีสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้และมีงานทำ ภายใน 1 ปี รวมทั้งประกอบอาชีพอิสระ เพิ่มเติม

4.2 กำลังแรงงานที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 65 และมีสมรรถนะทางวิชาชีพตามมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง มุ่งเน้นพัฒนาคนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพโดยมีพันธกิจ 3 ด้าน คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมไทย ในการบริหารและจัดการศึกษาโดยมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ข้อ 1 คือ คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานในระดับสากล

2. การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานระดับสากล

2.1 การเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากล (World Class Organization)

การเป็นองค์กรชั้นนำระดับสากลเป็นความมุ่งหมายขององค์กรทุกแห่งที่ดำเนินธุรกิจโดยหวังความสำเร็จในระดับโลกโดยนำสินค้าออกจำหน่ายเป็นที่ยอมรับทั่วโลก สินค้าหรือบริการเป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก และได้รับการตอบรับอย่างดีจากประชาชนทั่วโลก เนื่องจากคุณภาพดี เชื่อถือได้ในคุณภาพ รับประกันความพอใจในสินค้าบริการ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้ยกระดับเป็นองค์กรชั้นนำของโลกองค์กรเหล่านี้มีหลักการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพดังต่อไปนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2553)

1) ความสำเร็จในการให้บริการที่มีคุณภาพระดับสากล (Achieving World-Class Service Quality) หมายถึงการบริหารจัดการภายใต้การแข่งขันจะต้องคำนึงถึงคุณภาพ คำว่า

คุณภาพ (Quality) หมายถึงความเป็นเลิศและแรงดึงดูดในตัวสินค้า การปราศจากสินค้าที่มีตำหนิหรือเสียออกมา สินค้าคุณภาพเชื่อถือได้ และมีอายุการใช้งานยาวนาน ความสำคัญของคุณภาพสินค้าและมาตรฐานของสินค้า เพื่อให้เกิดการยอมรับในคุณภาพ ความต้องการคุณภาพระดับโลก (World Class Quality) หมายถึงการวัดในด้านของคุณสมบัติการใช้งานของสินค้า รูปลักษณ์ ความเชื่อถือได้ในคุณภาพ ความมีมาตรฐาน ความคงทนถาวร

2) การให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับสากล (World Class Service) การให้บริการที่ดีเป็นความหมายของสินค้าที่มีคุณภาพ แต่การที่จะให้สินค้ามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับโลก สามารถทำได้ดังนี้ 1) จัดหาบริการที่ดีแก่ลูกค้า เช่นมีประสิทธิภาพการใช้งานดี สะอาด ความปลอดภัย 2) มีความเชื่อถือได้ หมายถึงความระมัดระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาดแก่ลูกค้า สินค้ามีความเชื่อถือได้ในคุณภาพและการใช้งาน 3) รับฟังลูกค้าเสมอ เพราะลูกค้าเป็นผู้ใช้ จะทราบข้อดีข้อเสียและบริการได้ดีที่สุด 4) รับฟังพนักงานทำให้ทราบข้อดีข้อเสียของการทำงาน 5) แก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความผิดพลาดต่อลูกค้า หน่วยงานควรทำการแก้ไข และตอบสนองต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว 6) ทำให้ลูกค้าประทับใจ หมายถึงธุรกิจควรให้บริการลูกค้าด้วยดีเป็นพิเศษที่ถือเป็นสิ่งที่ดีเลิศแตกต่างจากที่อื่น 7) ปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเท่าเทียมกันทุกคน

3) การผลิตเป็นที่ยอมรับในระดับสากล (World Class Manufacturing) องค์กรที่เป็น World Class Manufacturing จะต้องมียุคประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การดำเนินการผลิตที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) และคุณภาพสินค้าเป็นเลิศ (Operation Excellence) เกี่ยวกับการผลิต แบบLean Manufacturing เป็นการนำระบบธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจระดับโลก โดยกำหนดเครื่องมือที่ทันสมัย เทคโนโลยีคลุยุทธ์ในการปฏิบัติงานต่างๆเข้าช่วย ทำให้สามารถเข้าสู่ระบบธุรกิจระดับโลกได้โดยง่าย เช่น การประกันคุณภาพด้วยระบบ ISO 9002 การนำเอาระบบ TQM มาจัดการคุณภาพ ทั้งองค์กร ระบบการผลิตทันเวลาพอดี (Just in Time) เพื่อกำจัดความสูญเปล่าในด้านต่างๆเช่น ปริมาณการผลิตมากเกินไป ความต้องการ ระบบการจัดการคุณภาพ (Quality Management System) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC) ไคเซ็น (Kaizen) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment Management System : EMS) เป็นต้น การเป็นผลิตภัณฑ์ระดับโลกจะต้องมีการควบคุมคุณภาพ โดยใช้ระบบประกันคุณภาพที่ผ่านการรับรองมาตรฐานจากสถาบันที่เชื่อถือได้ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานคุณภาพที่เชื่อถือได้โดยใช้เทคนิคในการผลิตที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า

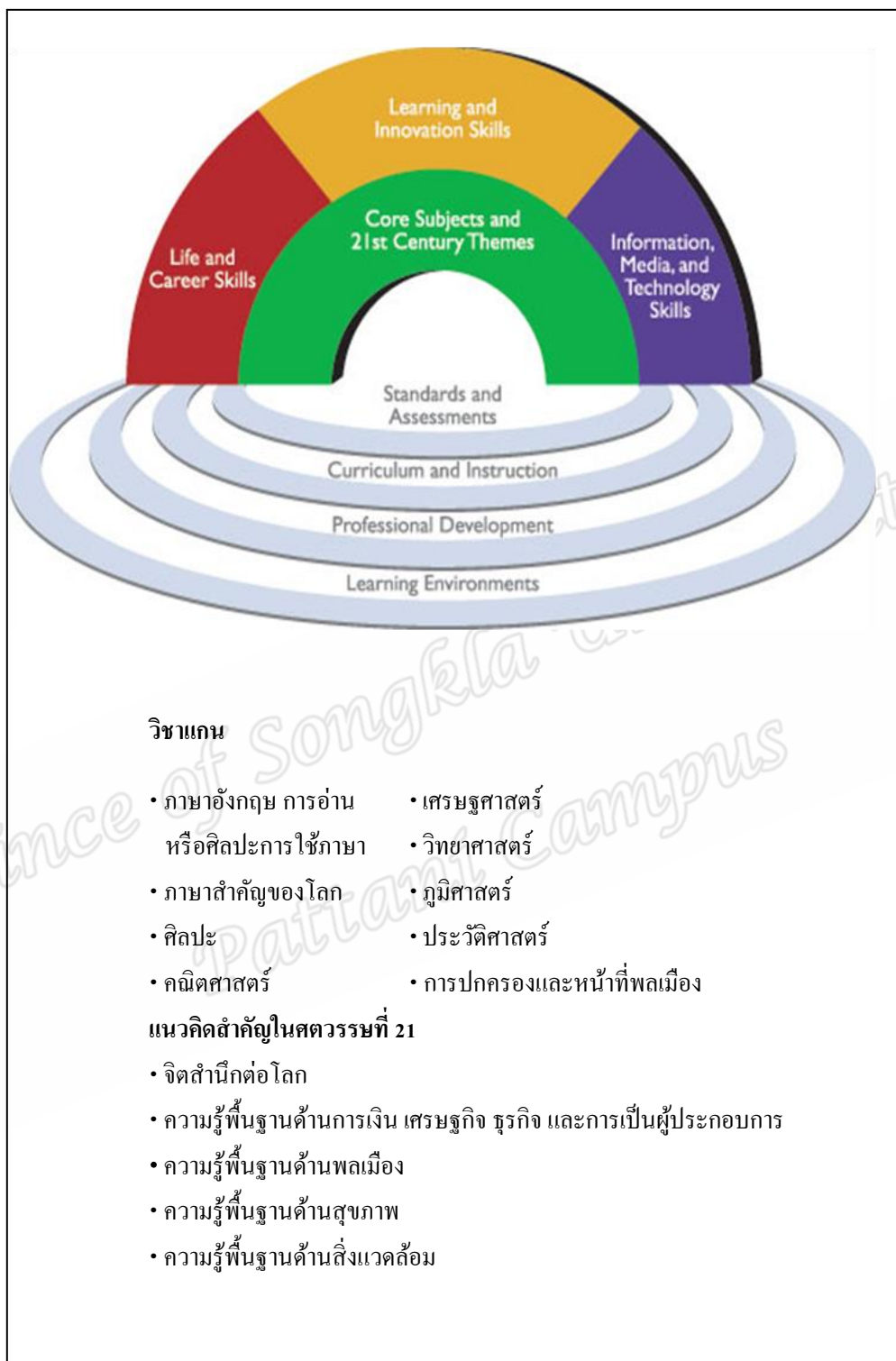
หรือการให้บริการ การควบคุมคุณภาพสินค้า การส่งสินค้าที่ทันเวลา การมีจริยธรรมในการผลิต ความรับผิดชอบ ต่อสินค้า ผู้บริโภค และสังคม สิ่งแวดล้อม

การจัดการในศตวรรษที่ 21 (Managing in the 21st Century) เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2553 : 22) กล่าวว่า 1) การผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ มีนวัตกรรมใหม่ มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานระดับสากล ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี 2) ให้บริการอย่างมีคุณภาพเชื่อถือได้ด้วยความรักและผูกพันต่อลูกค้า เอาใจใส่รับผิดชอบต่อลูกค้า 3) มีความสามารถในการคิดริเริ่ม และรับฟังความคิดเห็น การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร 4) การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถมากขึ้นและที่สำคัญที่สุด คือการจูงใจและตอบแทนพนักงานให้มีสวัสดิการที่ดี การบำรุงรักษาพนักงาน พัฒนาพนักงาน 5) การมีจริยธรรมทางธุรกิจที่จะช่วยกำจัดสิ่งที่ไม่ซื่อสัตย์ออกไปจากองค์กร รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม 6) การรักษาธรรมชาติ สภาพแวดล้อมการหาแนวทางทดแทนธรรมชาติที่สูญเสียไป

สรุปได้ว่า คุณภาพระดับสากล หมายถึงสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ที่มีกระบวนการผลิตหรือการให้บริการที่เป็นเลิศ มีระบบการบริหารจัดการ ที่ทันสมัย เชื่อถือได้ มีการควบคุมคุณภาพที่ผ่านการรับรองจากสถาบันที่เชื่อถือได้

2.2 กรอบแนวคิดการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

Kan Kay (2554) ประชานภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century skills) เสนอกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ที่มา : ภาติเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (Kan Kay, 2554 : 34-35)

ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม

- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา
- การสื่อสารและการร่วมมือทำงาน

ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี

- ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ
- ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ
- ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ไอซีที)

ทักษะชีวิตและการทำงาน

- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว
- ความคิดริเริ่มและการชี้นำตนเอง
- ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม
- การเพิ่มผลผลิตและความรู้รับผิดชอบ
- ความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ

ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21

- มาตรฐานและการประเมินของศตวรรษที่ 21
- หลักสูตรและการสอนของศตวรรษที่ 21
- การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ 21
- สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21

ภาพประกอบ 9 (ต่อ)

จากภาพประกอบ 9 มีรายละเอียด ดังนี้

1. วิชาแกน

วิชาแกน (Core Subject) พระราชบัญญัติการศึกษาพื้นฐานถ้วนหน้า ค.ศ. 2001 (No Child Left behind Act of 2001) ได้กำหนดวิชาแกนไว้ดังนี้ คือ ภาษาอังกฤษ การอ่านหรือศิลปะการใช้ภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ หน้าที่พลเมือง การปกครอง เศรษฐศาสตร์ ศิลปะ ประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์

2. เนื้อหาสำหรับศตวรรษที่ 21

เนื้อหาในสาขาใหม่ ๆ ที่สำคัญต่อความสำเร็จในการทำงาน และชุมชน แต่ไม่ได้เน้นในโรงเรียนทุกวันนี้ ได้แก่ ความสำนึกต่อโลก ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ การเป็นผู้ประกอบการ ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง และความตระหนักในสุขภาพและสวัสดิภาพ

3. ทักษะการเรียนรู้และการคิด

นอกจากเรียนรู้เนื้อหา ทางวิชาการ แล้วนักเรียนจำเป็นต้องรู้จักวิธีเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รู้จักใช้สิ่งที่เรียนมาอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ ทักษะการเรียนรู้ และการคิด ประกอบด้วย การคิดเชิงวิพากษ์ และทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการสร้างสรรค์ และผลิตนวัตกรรม ทักษะการทำงานร่วมกัน ทักษะการเรียนรู้ตามบริบท และทักษะพื้นฐานด้านข้อมูลและสื่อ

4. ความรู้พื้นฐานไอซีที (ICT Literacy)

ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร คือ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาความรู้ และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ในบริบทของการเรียนรู้วิชาแกน นักเรียนต้องใช้เทคโนโลยีให้เป็นเพื่อเรียนรู้เนื้อหาและทักษะ จะได้รู้จักวิธีเรียนรู้ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหา การใช้ข้อมูลการสื่อสาร การผลิตนวัตกรรม และการร่วมมือทำงาน

5. ทักษะชีวิต

ครูที่ดีช่วยรู้จักสอดแทรกทักษะชีวิตในบทเรียน ความท้าทาย ในปัจจุบัน คือการผสมผสานทักษะที่จำเป็นเหล่านี้ในโรงเรียนอย่างจริงจัง แยกเขตและรอบด้าน ทักษะชีวิตได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความมีจริยธรรม การรู้จักรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัว การรู้จักเพิ่มพูนประสิทธิผลของตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ทักษะในการเข้าถึงคน ความสามารถในการชี้แนะตนเอง และ ความรับผิดชอบต่อสังคม

6. การประเมินในศตวรรษที่ 21

การประเมินผลที่แท้จริง เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การประเมินต้องวัดผลลัพธ์สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ วิชาแกน เนื้อหาสำหรับศตวรรษที่ 21 ทักษะการเรียนรู้และการคิด ความรู้พื้นฐานไอซีที และทักษะชีวิต การประเมินทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ควรทำควบคู่ไปกับการประเมินวิชาแกน เทคโนโลยีสมัยใหม่ จะช่วยการประเมินให้มีประสิทธิผล มีความยั่งยืน และเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง แบบทดสอบมาตรฐานอย่างเดียว ใช้วัดทักษะและความรู้ที่เรียนได้ไม่ก็อย่าง การประเมินต้องผสมผสานให้สมดุลระหว่างแบบทดสอบมาตรฐานที่มีคุณภาพ ต้องการประเมินในชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ กรอบความคิดของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ ณ ห้องวิจัยการศึกษาเขตภาคกลางตอนเหนือ (NCREL) ของสหรัฐอเมริกา และกลุ่มเมทีริ (Metiri Group) ได้เสนอ กรอบความคิดสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เมื่อปี 2003 ก่อนหน้าข้อเสนอของภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งกรอบความคิด engage ของ NCREL และ Metiri Group มีดังนี้ (คริส ดีดี, 2554)

1. ความรู้พื้นฐานในยุคดิจิทัล ได้แก่ ความรู้พื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ เศรษฐศาสตร์และเทคโนโลยี ความรู้พื้นฐานเชิงทักษะการ และข้อมูล ความรู้พื้นฐานทางพหุวัฒนธรรม และจิตสำนึกต่อโลก

2. การคิดเชิงประจักษ์ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การจัดการความซับซ้อน และความสามารถในการชี้นำตนเอง ความอยากรู้อยากเห็น ความคิดสร้างสรรค์ และความกล้าเสี่ยง การคิดระดับสูง และการใช้เหตุผลที่ดี

3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ และทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อสังคม และความรับผิดชอบในฐานะพลเมือง การสื่อสารแบบโต้ตอบ

4. การเพิ่มผลิตผลระดับสูง ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญ การวางแผน การจัดการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ การใช้เครื่องมืออย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและเหมาะสม

สรุปได้ว่าทักษะสำหรับศตวรรษที่ 21 มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้เรียนให้ก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งภาคเศรษฐกิจ บริการที่มีการขับเคลื่อนข้อมูล ความรู้ นวัตกรรม ได้เข้ามาแทนที่ ภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพนักงานที่มีทักษะในขั้นสูง ให้เพิ่มผลผลิตมากขึ้น และสร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ที่ปรับตัวและสร้างประโยชน์ในองค์กร ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานด้วยทักษะการสื่อสาร การแก้ปัญหา การคิดเชิงวิพากษ์ เพื่อปรับเปลี่ยนการทำงาน และมีผลงานตามความคาดหวังขององค์กร จะได้รับผลตอบแทนจากเศรษฐกิจที่ก้าวหน้า

2.3 การจัดการศึกษาในระดับนานาชาติ

การศึกษาหลักการแนวคิด ทฤษฎีการจัดการเรียนการสอนในระดับนานาชาติ ผู้วิจัย ได้ศึกษาหลักการแนวคิดของหลักสูตรในระดับนานาชาติ ระบบรางวัลของสถานที่เป็นเลิศ และ หลักสูตรเทียบเคียงนานาชาติ ดังนี้ 1)หลักสูตร International Baccalaureate (IB) 2) ระบบรางวัล ความเป็นเลิศของสถานศึกษาในอังกฤษ (The outstanding School Award) 3) รางวัลองค์การทางการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ (The Singapore Quality Class: SQC) และ4) หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเน้นภาษาอังกฤษ (English Program: EP) ของกระทรวงศึกษาธิการประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) หลักสูตร International Baccalaureate (IB)

หลักสูตร International Baccalaureate (IB) คือ หลักสูตรการเรียนการสอนที่ถูกพัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี ค.ศ.1968 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นหลักสูตรซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันทั่วโลก เพื่อพัฒนาเยาวชน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งทางด้านการศึกษา และหล่อหลอมให้ผู้เรียนมีจิตใจที่ดี มีความเอื้อเฟื้อต่อสังคม มีความรักและรับผิดชอบต่อสังคมโลก หลักสูตร IB เป็นหลักสูตรที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ปัจจุบันมีโรงเรียนกว่า 2,100 แห่งใน 125 ประเทศทั่วโลกที่เปิดสอนหลักสูตร IB โดยโรงเรียนที่จะเปิดสอนหลักสูตร IB นั้นจะต้องผ่านการพิจารณา และได้รับการยอมรับจาก International Baccalaureate Organization (IBO) ว่ามีความพร้อมที่จะเปิดสอนระบบ IB ประเทศออสเตรเลียมีโรงเรียนทั้งสิ้น 49 โรงเรียนที่เปิดสอนจนถึงระดับ IB Diploma ซึ่งหลักสูตร IB Diploma ประกอบด้วย 6 กลุ่มวิชา ได้แก่

Group 1	Language 1
Group 2	Second Language
Group 3	Individuals and Societies
Group 4	Experimental Sciences
Group 5	Mathematics and Computer Science
Group 6	The Arts

นักเรียนจะต้องเลือกวิชาไหนจะเรียนเป็น High Level หรือ Standard Level จากทั้ง 6 กลุ่มวิชา(เลือก 1 วิชาจากแต่ละกลุ่มในกลุ่ม 1-5)และเลือกวิชาที่ 6 ในกลุ่มที่ 6 คือ Art หรืออาจเลือกจากกลุ่มที่ 1-5 ก็ได้ และ

นอกจากวิชาเรียนทั้ง 6 วิชา ดังกล่าว นักเรียนจะต้องทำ Extended Essay, Theory of knowledge และ Creativity/Action/Service อีกด้วย หลักสูตร IB เน้นหลักสูตรที่ได้รับการยอมรับจาก มหาวิทยาลัยทั่วโลก เช่น Harvard University, University of Cambridge, University of California-Berkeley, Stamford, University, Australian National University, University of Melbourne เป็นต้น (คอมพลิต เอ็ดดูเคชั่น แอนด์ ทั่วรั้ง, ม.ป.ป.:35-36)

2) รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง (The Outstanding School Award)

โครงการให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาในฮ่องกง เป็นแผนงานหนึ่งในแผนการปฏิรูปคุณภาพการศึกษาของฮ่องกง คณะกรรมการกองทุนคุณภาพการศึกษาจะให้รางวัลความเป็นเลิศของสถานศึกษาปีละครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อเป็นการยกย่องและส่งเสริมสถานศึกษาที่มีผลงานเป็นเลิศ 2) ส่งเสริมและเผยแพร่ขยายวิธีปฏิบัติทางการศึกษาของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศ และ 3) เพื่อสร้างสรรค์วัฒนธรรมคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาของฮ่องกงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศภายในสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขของแต่ละสถานศึกษา รางวัลความเป็นเลิศจะให้แก่สถานศึกษาซึ่งสามารถแสดงผลสัมฤทธิ์และการปฏิบัติที่มีความเป็นเลิศใน 4 ด้านของการศึกษา คือ 1) การจัดการและการจัดองค์กร 2) การเรียนการสอน 3) การสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา 4) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและระดับการพัฒนาของนักเรียน แต่คณะกรรมการไม่ได้กำหนดจำนวนรางวัลไว้ ซึ่งเกณฑ์การให้รางวัลฮ่องกง แบ่งตามหลักหรืองานของการศึกษา ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543)

ด้านการจัดการและการจัดองค์กร

1.1 การวางแผนและการบริหาร

1.1.1 พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำพันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาในฮ่องกง และการพัฒนารอบด้านของนักเรียน โดยพิจารณาในแง่ของลักษณะเฉพาะของสถานศึกษา พันธกิจและวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารับรู้โดยคณาจารย์และนักเรียน

1.1.2 แผนการพัฒนาสถานศึกษา: สถานศึกษาจัดทำแผนการพัฒนาสถานศึกษาและยุทธวิธีการปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและลดจุดอ่อน แผนการพัฒนาสถานศึกษามีเป้าหมายที่

ชัดเจนและมั่นคงในแง่ของการส่งเสริมจริยธรรมและศีลธรรม สติปัญญา อารมณ์ ร่างกาย สังคม และสุนทรียภาพของนักเรียน ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนของสถานศึกษา และเอกสารแผนได้ส่งไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

1.2 การพัฒนาคณาจารย์

1.2.1 การประสานงานของคณาจารย์: สถานศึกษามีช่องทางการประสานงานระหว่างคณาจารย์เป็นอย่างดี มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการตัดสินใจเป็นคณะ

1.2.2 การพัฒนาและการประเมินคณาจารย์: สถานศึกษามีแผนและให้โอกาสคณาจารย์ในการพัฒนา และมีระบบการประเมินคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง

1.3 การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน

1.3.1 การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ: สถานศึกษาจัดให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการจัดสรรทรัพยากรของสถานศึกษา ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ และสถานศึกษาให้การสนับสนุนคณาจารย์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 กลไกการประเมินและข้อมูลป้อนกลับ

1.4.1 การประเมินผล: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามการปฏิบัติงานของสถานศึกษาอย่างสม่ำเสมอและอย่างมีประสิทธิภาพ มีกลไกการประเมินเพื่อประเมินผลงานของสถานศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4.2 ข้อมูลป้อนกลับและการเรียนรู้ด้วยตนเอง: สถานศึกษามีช่องทางที่เหมาะสมในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

ด้านการเรียนการสอน

1.5 หลักสูตร

1.5.1 การจัดการหลักสูตร การวางแผนและการจัดระบบของหลักสูตร: สถานศึกษามีหลักสูตรที่มีเป้าหมายที่แจ่มชัด มีความกว้าง ความลึก ความสมดุล มีประโยชน์ มี

ความต่อเนื่องและเป็นกลุ่มก้อน มีระบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้คณาจารย์มีส่วนร่วมในการตรวจสอบหลักสูตร ติดตามและการพัฒนาหลักสูตร

1.6 การเรียนการสอนในชั้น

1.6.1 ยุทธวิธีการสอน: สถานศึกษามีกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ครูนำวิธีการสอนที่เหมาะสมมาใช้ ครูยอมรับรูปแบบการสอนที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาความรู้ พัฒนาความคิดระดับสูง พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ และทัศนคติของนักเรียน

1.6.2 ทักษะการสอน: สถานศึกษามีคณะกรรมการติดตามและมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านทักษะการสอน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการสอนที่ดี มีการสังสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะการจัดการห้องเรียนในบรรดาคณาจารย์

1.6.3 บรรยากาศของห้องเรียน: สถานศึกษามีนโยบายที่ชัดเจน สนับสนุนคณาจารย์เพื่อส่งเสริมความคาดหวังเชิงบวก จัดบรรยากาศของห้องเรียนให้เหมาะสมกับความแตกต่างของนักเรียนเป็นรายบุคคล จัดให้มีแรงจูงใจในเชิงบวก สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีอิสระเพื่อการเรียนที่มีประสิทธิภาพ

1.7 การประเมินผล

1.7.1 ระบบและนโยบายประเมินผล: สถานศึกษามีระบบ และนโยบายการประเมินผลที่เหมาะสมสอดคล้องเป้าหมายของหลักสูตร มีความคาดหวังต่อนักเรียนบนพื้นฐานของความสามารถและความต้องการของนักเรียน

1.7.2 การใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการประเมินผล: สถานศึกษามีระบบการบันทึกและการรายงาน เพื่อให้มีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน

ด้านการสนับสนุนจุดมุ่งหมายของนักเรียนและสถานศึกษา

1.8 การเอาใจใส่และให้ความดูแลนักเรียน

1.8.1 วินัย การแนะแนว และการให้คำปรึกษา: สถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งเสริมการพัฒนานุคลิกภาพของนักเรียน

1.9 การพัฒนานุเคราะห์ สังคม และวัฒนธรรม

1.9.1 กิจกรรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาให้การสนับสนุนกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีความสมบูรณ์ สมดุล และครอบคลุมการพัฒนาให้นักเรียนทุกด้าน

1.9.2 โปรแกรมเสริมหลักสูตร: สถานศึกษาได้วางแผน โปรแกรมเสริมหลักสูตรที่ดีและอย่างเพียงพอในด้านหน้าที่พลเมือง จริยธรรม ศิลธรรม เพศศึกษา และสิ่งแวดล้อมศึกษา

1.10 การสนับสนุนนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ

1.10.1 โปรแกรมสนับสนุนการเรียน: สถานศึกษามีแผนการสอนซ่อมเสริมที่มีประสิทธิภาพแก่นักเรียน ผู้ซึ่งมีความยุ่งยากในการเรียน และมีการเสริมสร้างและขยายโปรแกรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่มีพรสวรรค์

1.10.2 บริการดูแลรักษา: สถานศึกษาให้การสนับสนุนเด็กพิการ เด็กที่มีปัญหาการปรับตัว หรือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวอย่างเพียงพอ

1.11 การเชื่อมโยงกับผู้ปกครองและชุมชน

1.11.1 ความร่วมมือระหว่างบ้านกับสถานศึกษา: สถานศึกษากำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างดี และมีประสิทธิภาพระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง

1.11.2 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน: สถานศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสร้างสายใยกับงานอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน

1.12 บรรยากาศของสถานศึกษา

1.12.1 กำลังใจ: ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และความเชื่อ มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษาและมีความภูมิใจทั้งครูและนักเรียน

1.12.2 มนุษย์สัมพันธ์: ครูมีความรักและความเอาใจใส่ต่อนักเรียน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณาจารย์ ระหว่างคณาจารย์กับนักเรียนและระหว่างนักเรียนด้วยกัน สถานศึกษามีหลักฐานให้เห็นถึงวัฒนธรรมของความเป็นเพื่อนร่วมงาน และมีความเกี่ยวพันอย่างดีกับสมาคมศิษย์เก่า

ด้านผลสัมฤทธิ์และระดับการพัฒนาของนักเรียน

การประเมินผลงานของสถานศึกษาที่ส่งเสริมระดับการพัฒนาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะเป็นผลงานที่ใช้ในการพิจารณาว่า สถานศึกษานั้นได้บรรลุระดับแผนพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ในพัฒนานักเรียน การปรับปรุงสิ่งที่เป็นมูลค่าเพิ่ม เช่น ชื่อเสียงของสถานศึกษา ความสามารถของสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้ในสภาวะแวดล้อมของตน กลไกที่ใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการให้ข้อมูลป้อนกลับ สถานศึกษาแต่ละโรงจะได้รับการประเมินตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาสถานศึกษาของตน ตลอดทั้งเนื้อหาสาระของการเข้าถึงหรือระดับการพัฒนาของนักเรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รายการต่อไปนี้ สถานศึกษาควรใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวในเรื่องการพัฒนานักเรียนทั้งหมดในภาพรวม

การพัฒนาด้านจริยธรรมและศีลธรรม: นักเรียนมีความประพฤติดี มีวินัย และพฤติกรรมที่ดี มีความชื่นชอบในค่านิยมทางจริยธรรม ตระหนักในสภาพของสังคม การเมืองและหน้าที่พลเมือง ให้บริการอย่างดีแก่สถานศึกษาและชุมชน มีความมีศักดิ์ศรีสูง มีแนวความคิดต่อตนเองในเชิงบวก และมีพลังในการต่อต้านสิ่งชั่วร้ายต่างๆ ของสังคม

การพัฒนาด้านสติปัญญา: นักเรียนสามารถเข้าถึงเป้าหมายทางวิชาการ การคิดอย่างมีเหตุผลและเป็นอิสระ มีทักษะการสืบค้นและการให้เหตุผล มีประวัตผลการสอบวิชาต่างๆ ในระดับสูง มีการพัฒนาด้านภาษา มีระดับทักษะการรู้หนังสือ 2 ภาษา และทักษะการพูด 3 ภาษา มีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถและแรงจูงใจในการนำทักษะในด้านเทคโนโลยีไปปฏิบัติ และการกำหนดเป้าหมายที่ทำได้สำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์: นักเรียนตระหนักในด้านสุขภาพเชิงบวก มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในด้านกิจกรรมกีฬา มีความตระหนักและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนาร่างกายตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ สถานศึกษาสามารถเตรียมนักเรียนเพื่อการก้าวเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และจิตใจ

การพัฒนาด้านสังคม: นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อนฝูง สามารถทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และแบ่งปันความรับผิดชอบ มีทักษะทางภาวะผู้นำและการจัดองค์กร มีทักษะใน

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อน ทักษะในการสื่อสารที่ดี ให้ความนับถือและยอมรับบุคคลอื่น มีความชื่นชอบในมรดกและวัฒนธรรมของตนเองและคนอื่น

การพัฒนาด้านสุนทรียภาพ: นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในกิจกรรมทางวัฒนธรรมและศิลปะภายในและระหว่างสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างสรรค์ศิลปะดนตรี การละคร และเต้นรำ

3) รางวัล The Singapore Quality Class (SQC)

SQC เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์กรทางการศึกษาภาคเอกชนของประเทศสิงคโปร์ที่มีผลงานที่เป็นเลิศ ผู้ทำการประเมินองค์กรทางการศึกษาคือสถาบัน SPRING ของประเทศสิงคโปร์ โดยมีรูปแบบเช่นเดียวกับ SQA ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 7 ด้านด้วยกัน คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) การวางแผน 3) สารสนเทศ 4) การบริหารบุคคล 5) กระบวนการ 6) ลูกค้า และ 7) ผลลัพธ์ Spring Singapore Enabling Enterprise (2013) ได้จัดทำเอกสาร Benchmarks เพื่อให้องค์กรทางการศึกษาที่จะสมัครเข้ารับการประเมินคุณภาพขององค์กรได้ศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการที่จะได้รับรางวัล SQC รายละเอียดมีดังนี้

1. การรับสมัครนักเรียน

1.1 องค์กรควรมีเป้าหมายหลักของการศึกษาที่แสดงให้ผู้ปกครองและนักเรียนเชื่อมั่นได้ว่าจะได้รับการศึกษาและสวัสดิการที่ดีจากองค์กร

1.2 องค์กรควรมีร่องรอยการบันทึกการรับนักเรียนอย่างน้อย 2 ปี

1.3 องค์กรที่รับนักเรียนต่างชาติแบบเต็มเวลาอย่างน้อยหนึ่งปี ควรมีการจัดหาทรัพยากรและสร้างความมั่นใจให้กับนักเรียนกลุ่มนี้ได้เกี่ยวกับการใช้เวลาในการเรียนในสถานศึกษาอย่างน้อยวันละ 7 ชั่วโมง มีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การทำกิจกรรมเสริม และการเรียนด้วยตนเอง

1.4 องค์กรควรมีการนำเสนอและแจ้งข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอเกี่ยวกับองค์กรและหลักสูตรที่เปิดสอนเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ข้อมูลเหล่านี้ได้แก่ ภาพรวมขององค์กร สาขา/คณะ สิ่งอำนวยความสะดวก เนื้อหาหลักสูตร ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันในการสอน การสอนและวิธีการประเมินที่ใช้การรับรองสถานะของหลักสูตร ค่าธรรมเนียม คุณสมบัติขั้นต่ำและประสบการณ์ที่ต้องการในการรับเข้า

ความสะดวกเกี่ยวกับที่พัก ระยะเวลาการเรียน และเงื่อนไขอื่น ๆ องค์กรควรประกาศไว้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.5 องค์กรต้องรับผิดชอบและติดตามการดำเนินการของตัวแทนทั้งในและต่างประเทศ สัญญาระหว่างองค์กรกับตัวแทนต้องชัดเจนและถูกต้อง หากมีปัญหาเกิดขึ้นกับตัวแทน องค์กรต้องระงับการเป็นตัวแทนทันที

1.6 องค์กรควรมีการปรับ โปรแกรมเพื่อให้เหมาะสมกับนักเรียนใหม่ และในระหว่างโปรแกรมควรมีการแจ้งข่าวสารต่างๆ ให้ทราบ เช่น หลักสูตร เส้นทางความก้าวหน้า สิ่งอำนวยความสะดวก การสนับสนุนการเรียน ระบบการสอน การให้ทุนการศึกษา การโอนหน่วยกิต นโยบายขององค์กร เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานทางการเรียน

2.1 องค์กรควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เพียงพอสำหรับนักเรียนที่เรียนเต็มเวลา สิ่งเหล่านี้ ได้แก่

2.1.1 ห้องเรียน ห้องเสริม และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.1.2 คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์และอุปกรณ์ในการศึกษา เช่น เครื่องเล่นวีดีโอ ดีวีดี

2.1.3 ห้องสมุดที่มีการเก็บรวบรวมตำรา วารสาร และสื่อการเรียนต่าง ๆ ที่เพียงพอและมีประโยชน์

2.1.4 สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนในการศึกษาด้วยตนเอง

2.2 ขนาดของห้องเรียนควรเป็นไปตามมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1.5 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนธรรมดา และ 2 ตารางเมตรสำหรับนักเรียนหนึ่งคนในห้องเรียนที่ต้องมีการใช้เทคนิคและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรศัพท์ ห้องปฏิบัติการ และการฝึกทักษะต่างๆ

3. โปรแกรมการศึกษา

3.1 โปรแกรมในระดับต่างๆ ควรมีการควบคุมคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยสถาบันอุดมศึกษาและหรือจากองค์กรต่างๆ

3.2 ประกาศนียบัตร ใบรับรององค์กรควรได้รับการรับรองจากสถาบันที่มีชื่อเสียงหรือผู้ทรงคุณวุฒิ หรือหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับ

3.3 องค์กรควรมีเอกสารการประกันคุณภาพหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วย วิธีดำเนินการพัฒนาหลักสูตร การส่งต่อ การบริหารจัดการ การทบทวนและการขยาย และการประเมินการเรียนของนักเรียน

3.4 องค์กรควรมีการนำคำแนะนำของคณะกรรมการวิชาการมาปรับปรุงคุณภาพ และรักษามาตรฐานขององค์กร ซึ่งคณะกรรมการควรประกอบด้วยนักวิชาการทั้งจากสถาบันการศึกษา และองค์กรเอกชน

4. คณะทำงาน

4.1 อัตราส่วนครูต่อนักเรียนในองค์กรไม่ควรสูงเกิน 1:40 สำหรับหนึ่งห้องเรียน 1:100 สำหรับห้องบรรยาย 1:20 สำหรับห้องกวดวิชา

4.2 องค์กรควรนำข้อเสนอแนะของคณะทำงานมาใช้ในการบรรลุผลการดำเนินงานตามที่ตั้งไว้ และสำหรับ โปรแกรมหลักต้องมีครูที่ทำงานเต็มเวลา การสอนต้องไม่เกินคนละ 8 ชั่วโมงต่อวัน ต้องไม่มีอัตราการลาออกระหว่างการเรียนของนักเรียน

5. การสนับสนุนนักเรียน

5.1 องค์กรควรมีการแต่งตั้งบุคคลที่มีความรับผิดชอบและเหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ และบริการอื่น ๆ รวมทั้งรายละเอียดและการสื่อสารกับนักเรียนอย่างชัดเจน

5.2 องค์กรควรมีการจัดหาดูแลให้นักเรียนแต่ละคนเขียนรายงานทุก 3-6 เดือนถึงผลการดูแลและคำแนะนำที่ได้รับ

6. การร้องทุกข์

6.1 องค์กรควรมีวิธีการที่ยุติธรรมสำหรับการร้องทุกข์ของนักเรียน ควรแนะนำและให้ข้อมูลสำหรับนักเรียนทุกคนในการรับเรื่องร้องทุกข์และให้ทางเลือกและข้อเสนอสำหรับการแก้ปัญหาอย่างทันเวลา

7. นโยบายในการโอนและค่าธรรมเนียมน

7.1 องค์กรควรมีนโยบายที่อนุญาตให้นักเรียน โอนย้ายไปสถาบันอื่นและควรปฏิบัติต่อนักเรียนตามความต้องการของนักเรียนด้วยการ โอนย้ายควรกำหนดไว้ในคู่มือนักเรียนด้วย

7.2 องค์กรควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่าธรรมเนียมที่จ่ายคืน

7.3 ค่าธรรมเนียมควรกำหนดให้จ่ายเป็นภาคเรียนการศึกษา

8. การประเมินนักเรียน

8.1 องค์กรควรทำการสำรวจและรวบรวมข้อมูลจากทุกห้องเรียนเกี่ยวกับ การปฏิบัติของครู เนื้อหาของหลักสูตร การบริหารจัดการ การบริการต่างๆ เป็นต้น และมีการนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไข

8.2 ควรมีการรวบรวมอัตราความพึงพอใจของนักเรียนในแต่ละปี โดยทำการสำรวจซึ่งควรอยู่ในเกณฑ์ 3.5-5 ตามมาตราส่วน

จากแนวคิด/หลักการและองค์ประกอบของรางวัลสำหรับสถานศึกษาต่างประเทศ เห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายหนึ่งที่สำคัญก็คือ การเป็นตัวอย่างที่ดีหรือการเป็นต้นแบบให้กับสถานศึกษาอื่นๆ ในการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพทั้งในด้านวิชาการ การบริหารจัดการและด้านอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นไปตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นอกจากนี้กรอบแนวคิดสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของประเทศออสเตรเลียกำหนดไว้สอดคล้องกันดังนี้

Conceptual Framework for School Excellence ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศของประเทศออสเตรเลีย เป็นเครื่องมือในการจัดการโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้เรียนและโรงเรียนมีการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โดยการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นและช่วยให้สถานศึกษาสามารถประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปใช้กับโรงเรียนรูปแบบต่างๆ ได้อย่างทั่วถึงด้วยการกำหนดแนวทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการเรียนการสอนรูปแบบต่างๆ ได้อย่างดี เพื่อนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่ดีที่สุด

เป้าหมายสูงสุดในการบริหารโรงเรียนคือผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนซึ่งจะถูกกำหนดโดยมาตรฐานการสอน ได้แก่ การเรียนการสอน หลักสูตร และการประเมินผลการเรียนรู้โดยจะมีการสนับสนุนในระดับชั้นเรียน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การใช้ฐานข้อมูล การเพิ่มความเข้มความรู้ทางวิชาชีพของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการเรียนการสอน อีกทั้งยังต้องมีการสนับสนุนในระดับโรงเรียน อันได้แก่ โครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมของผู้เรียน การมีส่วนร่วมของชุมชน และภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ

สุดท้ายนโยบายการศึกษาชาติ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การประเมินและการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะนำมาซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Australia Capital Territory/ACT Department of Education and Training, 2005)

4) หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ English Program (EP) ของกระทรวงศึกษาธิการ

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ นั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญชัดเจน คือ ต้องการที่จะพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ทั้งด้านการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน ส่วนปรัชญาของการจัดการศึกษามีความแตกต่างกันในแต่ละระดับ กล่าวคือ ในระดับอนุบาลเน้นสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ และกิจกรรม เพื่อเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เพื่อให้รากฐานความเข้าใจของเด็ก ในระดับประถมศึกษาจะจัดการศึกษาโดยเน้นการวางรากฐาน การพัฒนาภาษาอังกฤษให้สามารถนำไปสู่การพัฒนาการศึกษาในระดับสูงขึ้นสำหรับระดับ มัธยมจะคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความคิดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในผู้เรียน ส่วนของโรงเรียน ระดับอาชีวศึกษาจะเน้นการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้สอดคล้องกับ ตลาดแรงงานและสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2546) โดยมีหลักเกณฑ์และ วิธีการ (สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา, 2548) ดังนี้

4.1 การบริหารจัดการ โครงการ

4.1.1 สถานศึกษาที่มีความพร้อม สามารถจัดการเรียนการสอนเป็น ภาษาอังกฤษได้ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาเป็นต้นไป สถานศึกษาใดประสงค์จะจัดการเรียนการสอน เป็นภาษาอังกฤษจะต้องเสนอโครงการให้หน่วยงานต้นสังกัดพิจารณาตามลำดับ ทั้งนี้ต้องได้รับ อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการก่อนการเปิดการสอน หน่วยงานต้นสังกัดต้องกำหนดหัวข้อเรื่อง และวิธีการในการเขียนโครงการ

4.1.2 การขออนุมัติโครงการ

- 1) สถานศึกษาเสนอโครงการต่อหน่วยงานต้นสังกัดตามลำดับ
- 2) หน่วยงานต้นสังกัดแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาโครงการ
- 3) คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมที่สถานศึกษา

4) คณะกรรมการประเมินผลการตรวจสอบ และแจ้งผลการประเมิน
ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

5) หน่วยงานต้นสังกัดให้ความเห็นชอบ

6) หน่วยงานต้นสังกัดเสนอขออนุมัติต่อกระทรวงศึกษาธิการ โดย
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

**4.1.3 สถานศึกษาที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินโครงการแล้ว ให้ดำเนินการภายใน
2 ปี ถ้าไม่ดำเนินการภายในเวลาที่กำหนดให้ถือว่าโครงการนั้นสิ้นสุด**

**4.1.4 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ แล้วมีความ
ประสงค์จะหยุดดำเนินการจะต้องแจ้งต่อหน่วยงานต้นสังกัดและผู้ปกครองนักเรียนล่วงหน้าอย่าง
น้อย 2 ปี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการจบตัวประโยชน์ของนักเรียนชั้นสุดท้ายที่รับเข้าเรียนด้วย**

**4.1.5 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่จัดเป็น
ภาษาไทย และกลุ่มที่จัดเป็นภาษาอังกฤษ ต้องกำหนดให้มีกิจกรรมพัฒนาการสอนภาษาอังกฤษ
สำหรับกลุ่มที่จัดเป็นภาษาไทยไว้ในโครงการอย่างต่อเนื่อง จนสามารถสอนวิชาภาษาอังกฤษเพื่อ
ใช้ในการสื่อสารได้เหมือนเจ้าของภาษา**

**4.1.6 สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ต้องจัดให้มี
คณะกรรมการสถานศึกษา ดำเนินการตรวจสอบและทบทวนการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้ง
ระบบ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของผู้เรียน ทั้งคุณลักษณะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แล้วจัดทำเป็น
รายงานประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ต่อเนื่อง**

4.1.7 เวลาและวิชาที่เปิดสอน

1) ระดับก่อนประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษไม่
เกินร้อยละ 50 ของเวลาที่จัดกิจกรรม

2) ระดับประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษเฉพาะวิชา
ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และพลศึกษา โดยคำนึงถึงความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของ
วิชานั้นๆ ควบคู่กับภาษาอังกฤษ

3) ระดับมัธยมศึกษาจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษได้ทุกวิชา ยกเว้นวิชาภาษาไทยและวิชาสังคมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความเป็นไทย กฎหมายไทย ประเพณีและวัฒนธรรมไทย

4.1.8 ครูผู้สอน

1) ระดับก่อนประถมศึกษาและประถมศึกษา ครูผู้สอนที่เป็นชาวต่างชาติต้องสามารถออกเสียงภาษาอังกฤษได้ถูกต้องตามสำเนียงเจ้าของภาษาและใช้ภาษาไทยในการสื่อสารง่ายๆ ได้หรือจัดให้มีครูไทยที่สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร เข้าไปมีส่วนร่วมร่วมตลอดเวลา

2) จัดให้ครูผู้สอนทำตามสัญญาปฏิบัติงานให้ครบ 1 ปีการศึกษาเป็นอย่างน้อยและมีบทลงโทษที่เข้มงวดหากละเมิดสัญญา

3) ครูผู้สอนทุกคนต้องจบปริญญาตรีเป็นอย่างน้อยและต้องมีหลักฐานทางการศึกษาในสาขาวิชาที่จะสอนหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง

4) ครูผู้สอนที่ไม่ใช่เจ้าของภาษา ต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทั้งการ ฟัง การพูด การอ่าน การเขียน ในการสื่อสารเหมือนเจ้าของภาษา และได้คะแนนสอบ TOEFL ไม่น้อยกว่า 550 หรือ IELTS ไม่น้อยกว่า 5.5 หรือได้รับหลักฐานการทดสอบความรู้ภาษาอังกฤษเทียบเท่าเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จากสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง

5) ครูผู้สอนทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจเด็ก และวิธีการจัดการเรียนการสอน โดยมีหลักฐานด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต หรือหลักฐานที่แสดงว่าได้ผ่านการอบรมด้านวิชาการศึกษา จากหน่วยงานหรือสถาบันที่กระทรวงศึกษาธิการรับรอง ไม่น้อยกว่า 15 หน่วยกิต

หากยังไม่ได้รับการศึกษา ผ่อนผันให้เข้ารับการศึกษากายในระยะเวลา 1 ปีหรือมีประกาศนียบัตรวิชาชีพครู หรือมีประสบการณ์การสอน ไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยได้รับรองจากหน่วยงานเดิม

6) ครูผู้สอนชาวต่างประเทศต้องได้รับการอบรมหลักสูตรด้านหลักสูตรของประเทศไทยภาษาและวัฒนธรรมไทย อย่างน้อย 15 ชั่วโมง

7) สถานศึกษาต้องจัดให้ครูผู้สอนทุกคน ทั้งที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้ศึกษาวิธีการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด

8) ครูผู้สอนทุกคนต้องมีโอกาสได้รับการพัฒนา โดยได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานในประเทศหรือต่างประเทศอย่างน้อย 3 ปีต่อครั้ง

4.1.9 การรับนักเรียน

- 1) รับนักเรียนทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ
- 2) สถานศึกษาสามารถกำหนดเงื่อนไขความสามารถของผู้เรียนได้ตามความเห็นชอบของหน่วยงานต้นสังกัด
- 3) ให้สถานศึกษาคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถผ่านเกณฑ์ได้เข้าเรียนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนในโครงการ
- 4) การจัดจำนวนนักเรียนแต่ละห้องเรียนควรเป็น ดังนี้
 - ระดับก่อนประถมศึกษา ไม่เกินห้องละ 25 คน
 - ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นปลายไม่เกินห้องละ 30 คน
 - ระดับวิชาชีพ (ปวช.) ไม่เกินห้องละ 20 คน
 - ระดับวิชาชีพ (ปวส.) ไม่เกินห้องละ 30 คน

4.1.10 การเก็บค่าเล่าเรียน และการจัดสรรงบประมาณ

- 1) การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียน ค่าธรรมเนียมอื่นในสถานศึกษาเอกชนและค่าใช้จ่ายในส่วนเพิ่มจากการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยในสถานศึกษาของรัฐให้หน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดในอัตราที่เหมาะสม
- 2) สถานศึกษาและกรรมการสถานศึกษาต้องจัดสรรงบประมาณจำนวนหนึ่งให้เพียงพอต่อการสนับสนุนให้นักเรียนที่ไม่ได้อยู่ในโครงการและมีความสามารถผ่านเกณฑ์ให้เข้าเรียนในโครงการอย่างน้อย 3% ของจำนวนนักเรียนแต่ละปี และเพื่อส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนปกติ

4.1.11 การจัดการทรัพยากรและกิจกรรมของสถานศึกษา

1) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ต้องบริหารจัดการ บุคลากร สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ห้องปฏิบัติการ และสถานที่ต่างๆ ให้ครูและนักเรียนทุกคนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างเท่าเทียม โดยเฉพาะสถานศึกษาของรัฐซึ่งใช้งบประมาณของรัฐ ต้องดูแลให้เกิดความเป็นธรรมอย่างแท้จริง

2) สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนสองกลุ่ม ต้องจัดให้นักเรียนทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กิจกรรมของโรงเรียน/ชุมชน โดยเฉพาะกิจกรรมที่ส่งเสริมความเป็นไทย ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

4.1.12 การจัดการเรียนการสอน

1) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) การจัดการเรียนการสอน ควรจัดในบริบทของความเป็นไทย ผสมผสานความเป็นสากล โดยมุ่งเน้นความรักท้องถิ่น ประเทศชาติและความเป็นไทย

3) สถานศึกษาต้องจัดการเรียนการสอนทุกวิชา โดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงาม สร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ผู้เรียนกล้าใช้ภาษาในการสื่อสาร

4) การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษก่อนประถมศึกษา ต้องคำนึงถึงความสามารถพื้นฐานในการใช้ภาษาไทยของผู้เรียน ความพร้อม ความสนใจที่จะเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ควรจัดกิจกรรมง่ายๆ ที่ทำให้นักเรียนมีความสุข สนุกสนาน สร้างความกระตือรือร้นและประสบความสำเร็จ เช่น การร้องเพลง การฟังนิทานประกอบภาพ การเล่นเกมทบทวนบทเรียน การเล่นเกมศัพท์การศึกษา เป็นต้น

4.1.13 สื่อการเรียนการสอน

1) สถานศึกษาต้องจัดให้มีหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ระดับที่เปิดสอนทั้งฉบับภาษาไทยและภาษาอังกฤษให้ครูทุกคนได้ศึกษา

2) สถานศึกษาจัดหาหนังสือเรียนที่เป็นภาษาไทยครบถ้วนตามหลักสูตร ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อย่างน้อย 10 ชุดไว้ในห้องสมุด

3) ในกรณีที่สถานศึกษาจัดทำหนังสือเรียนขึ้นเองและมีการบังคับซื้อหนังสือเรียนนั้นต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงศึกษาธิการก่อน

4) สถานศึกษาต้องจัดเอกสารประกอบการเรียนการสอน หนังสือแบบฝึกหัด หรือหนังสืออ่านเพิ่มเติมที่เป็นภาษาอังกฤษครบทุกวิชา ในจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระตามหลักสูตร โดยระบุรายการจำนวนหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ

5) สถานศึกษาต้องจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบต่างๆ ที่ทันสมัยให้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ การเรียนอย่างครบถ้วน เพียงพอ และจัดบริการใช้สื่อดังกล่าวให้ผู้เรียนสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

4.1.14 ห้องปฏิบัติการ/อาคาร

สถานศึกษาต้องจัดให้มีห้องเรียน ห้องประกอบ ห้องปฏิบัติการและโรงฝึกงาน สำหรับนักเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัดเป็นอย่างน้อย

4.1.15 การวัดและการประเมินผลการเรียน

1) การวัดและการประเมินผลการเรียนให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการประเมินผลการเรียนตามหลักสูตร/ข้อกำหนดในหลักสูตร โดยจัดทำหลักฐานแสดงผลการเรียนเป็นภาษาอังกฤษ สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การทดสอบ TOEFL หรือ IELTS ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

2) สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดระยะเวลาของการเรียนการสอนมีการประเมิน เพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้ผู้เรียนได้พัฒนาครบทุกด้านเต็มตามศักยภาพและจัดทำผลการประเมินไว้เป็นหลักฐาน

4.1.16 การกำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ

1) กระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัดสถานศึกษาต้องจัดให้มีการกำกับติดตาม และประเมินผล โครงการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ ทั้งในด้านความ

พร้อมในด้านการเตรียมการของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การดำเนินงานของสถานศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

2) กระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้มีการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพครู การบริหารจัดการ และเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษให้ดียิ่งขึ้น

41.17 คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานของหลักสูตร English Program

ตามโครงการจัดการเรียนการสอนภาคภาษาอังกฤษของโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา (English Program) ที่เสนอโดย นายวิพากย์ โรจนแพทย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและสื่อการศึกษา กรมสามัญศึกษา (สำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา, 2548) ได้กล่าวถึงเป้าหมายด้านผู้เรียนไว้ ดังนี้

1) ผู้เรียนมีความรู้ภาษาอังกฤษดีขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถใช้ภาษาอังกฤษในชีวิตประจำวันกับการสื่อสาร ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองให้รู้วิธีคิด วิเคราะห์รู้จักแก้ปัญหาได้ มีจิตสำนึกต่อตนเอง ชุมชน สังคม และโลกมากขึ้น โดยใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อกลาง

นอกจากนี้ คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ วก 1065/2544 เรื่อง “ให้ใช้นโยบาย หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ” ได้กำหนดแนวทางวัดและประเมินผลการเรียน สำหรับผลสัมฤทธิ์ด้านการใช้ภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต้องใช้การสอบ TOEFL หรือ IELTS ตามเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด

แต่อย่างไรก็ตาม หลายโรงเรียนได้กำหนดเป้าหมายการจัดการศึกษาไว้ใกล้เคียงกัน เช่น โรงเรียนนวมินทราชินูทิศ เตรียมอุดมศึกษาน้อมเกล้า (2551) ได้กำหนดเป้าหมายไว้ ดังนี้

ผลที่คาดหวังเมื่อเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 มีดังนี้

1. เก่งเนื้อหาวิชาการในสาระต่างๆ ตามมาตรฐานของการสอบ NT
2. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการแสวงหาความรู้ระดับมาตรฐานสากล
3. เข้าเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในหลักสูตรภาคภาษาไทย
4. เข้าเรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายในหลักสูตรภาคภาษาอังกฤษ
5. มีความสามารถสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษ ด้วยแบบทดสอบ SLEP Test/CU

SSEPT ที่ระดับ High Intermediate Level ขึ้นไป

6. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมบนพื้นฐานของความเป็นไทย
ผลที่คาดหวังเมื่อเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีดังนี้

1. เก่งเนื้อหาวិชาการในสาระต่างๆ ตามมาตรฐานของการสอบ O-NET, A-NET
2. สามารถใช้ภาษาอังกฤษในการแสวงหาความรู้ระดับมาตรฐานสากล
3. เข้าเรียนต่อระดับอุดมศึกษาในหลักสูตรภาษาไทย
4. เข้าเรียนต่อระดับอุดมศึกษาในหลักสูตรนานาชาติ
5. มีความสามารถสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษด้วยแบบทดสอบ TOEFL/CU-TEP

ที่ระดับ 500 ขึ้นไป

6. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมบนพื้นฐานของความเป็นไทย

เศรษฐภรณ์ หน่อคำ (2548) ได้พัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า (inputs) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Outputs) โดยในด้านผลผลิตได้แบ่งองค์ประกอบย่อยออกเป็น 2 ด้าน และ 9 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน

- 1.1 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารได้เป็นอย่างดี
- 1.2 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมได้
- 1.3 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าเป้าหมายของโรงเรียน โดยเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
- 1.4 มีผลงานความสำเร็จที่แสดงความสามารถในการใช้ทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการ

สื่อสาร

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

- 2.1 มีทักษะกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์และคิดสร้างสรรค์
- 2.2 มีทักษะในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 2.3 มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการเรียน
- 2.4 มีความมั่นใจในการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร
- 2.5 มีลักษณะตามความคาดหวังด้านความตรงต่อเวลา ความมีระเบียบวินัย มีสัมมา

การวิเคราะห์ กล้าคิด กล้าพูด และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

Brisk (1999 และ 2000) ได้นำเสนอกรอบการพัฒนาโปรแกรมสองภาษาสู่ความสำเร็จโดยกล่าวถึง องค์ประกอบผลที่คาดว่าจะได้รับว่า วัดได้จากตัวผู้เรียนด้านพัฒนาการทางภาษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และบูรณาการด้านวัฒนธรรมทางสังคม

และจากผลการวิจัยของ Montecel และ Cortez (2002) เรื่อง Successful Bilingual Education Program: Development and the Dissemination of Criteria to Identify Promising and Exemplary Practices in Bilingual Education at the National Level ได้มีการนำเสนอองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาระบบสองภาษาในระดับชาติขึ้น ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติมาอยู่ร่วมกัน ได้มีพระราชบัญญัติการศึกษาสองภาษามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 ซึ่งครอบคลุมถึงการดำเนินงานใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของ โรงเรียน (School Outcome Indicators)
2. ตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcome Indicators)
3. ตัวบ่งชี้ระดับโรงเรียน (School-Level Indicators)
4. ตัวบ่งชี้ระดับห้องเรียน (Classroom-Level Indicators)

สำหรับตัวบ่งชี้ผลลัพธ์ของผู้เรียน (Student Outcome Indicators) ได้นำเสนอไว้ 4 ประการคือ

1. ความชำนาญทางภาษาพูด (Oral Language proficiency) ผู้เรียนในระบบการศึกษาสองภาษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพูดภาษาที่หนึ่ง และภาษาที่สองอย่างสมบูรณ์ภายในชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 สำหรับผู้ที่ริเริ่มในระดับชั้นมัธยมศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการพูดภาษาที่หนึ่งและภาษาที่สองอย่างสมบูรณ์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นอกเหนือจากนี้ไม่ถือเป็นเกณฑ์ในการจบหลักสูตร

2. ความชำนาญทางภาษาเขียน (Written language proficiency) ผู้เรียนในระบบการศึกษาสองภาษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการอ่านและการเขียนภาษาที่หนึ่งและภาษาที่สองอย่างสมบูรณ์ภายในชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 สำหรับผู้ที่เริ่มเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาจะต้องมีความเชี่ยวชาญในการอ่านและการเขียน ภาษาที่หนึ่งและภาษาที่สองอย่างสมบูรณ์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 นอกเหนือจากนี้ไม่เป็นเกณฑ์ในการจบหลักสูตร

3. ความชำนาญทางเนื้อหาสาระ (ภาษา, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา) ต้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของท้องถิ่น และ/หรือรัฐบาล

4. ความชำนาญทางเนื้อหาสาระเป็นภาษาท้องถิ่นหรือภาษาแม่ (Content area mastery in native language) ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในเนื้อหาสาระ (ภาษา, คณิตศาสตร์, วิทยาศาสตร์และสังคมศึกษา) ต้องอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของท้องถิ่น และ/หรือ รัฐบาล

สรุปได้ว่า การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร English Program (EP) หากมองในเชิงทฤษฎีระบบ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) จะมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน กล่าวคือ คุณภาพของผลผลิตซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของผู้เรียนที่จบการศึกษาขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้า และกระบวนการบริหารจัดการ การเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ และการเน้นความเป็นเลิศของผู้เรียนเป็นสำคัญ

นั่นคือคุณภาพระดับมาตรฐานสากล หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นเลิศ ที่มีกระบวนการผลิต หรือการให้บริการที่เป็นเลิศ มีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเชื่อถือได้ มีการควบคุมคุณภาพที่ผ่านการรับรองจากสถาบันที่เชื่อถือได้

5) แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่มาตรฐานระดับสากล

5.1 วัตถุประสงค์

โรงเรียนมาตรฐานสากล World-Class Standard School เป็นโรงเรียนในโครงการที่จัดหลักสูตรการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยมีความมุ่งหวังไว้ว่านักเรียนมีศักยภาพเป็นพลเมืองโลก โดยมีโรงเรียนในโครงการทั่วประเทศ 500 โรงเรียน ด้วยการคัดเลือกโรงเรียนที่มีศักยภาพในการต่อ ยอดให้บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ โดยมีเจตนารมณ์ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

5.1.1 ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ หมายถึงเป็นคนดี เป็นคนเก่ง เป็นคนที่สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ และมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย ภายใต้บริบทสังคมโลกใหม่ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพและความสามารถในระดับสูงด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการสื่อสาร เพื่อพึ่งตนเองและเพื่อสมรรถนะในการแข่งขัน

5.1.2 โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากลผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เป็นโรงเรียนยุคใหม่ที่จัดการศึกษาแบบองค์รวม และบูรณาการเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ศาสนา และการเมือง เพื่อพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

5.1.3 โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร รูปแบบ และวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ ที่มุ่งเน้นความแตกต่างตามศักยภาพ ของผู้เรียน โดยคำนึงถึงผู้เรียนเป็นสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีสื่อ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสม ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

5.1.4 ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายทั่วถึง ต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการเรียนรู้ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ ในระดับสากล

5.1.5 โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ และร่วมพัฒนากับสถานศึกษา ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ ตลอดจนเครือข่ายสนับสนุนจาก สถาบันอุดมศึกษา และองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องตลอดจนเป็นศูนย์รวมเครือข่ายพัฒนาความรู้ให้กับประชาชนในชุมชน และบุคคลทั่วไป

5.2 ภาพความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กำหนดภาพความสำเร็จของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้

5.2.1 ลักษณะการเป็นมาตรฐานสากลประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน (หลักสูตรและการสอน) และการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

5.2.2 คุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล มีดังนี้ ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) มีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล (World-Class Standard) และบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

5.1.3 วัตถุประสงค์โรงเรียนมาตรฐานสากล ได้แก่ พัฒนาผู้เรียน ให้มีศักยภาพเป็นพลโลก (World citizen) ยกระดับการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล

(World-class Standard) และยกระดับการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management) โดยดำเนินการพัฒนา 5 ด้าน ดังนี้

1) พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่เทียบเคียงกับหลักสูตรมาตรฐานสากล โดยนำจุดเด่นจากหลักสูตรต่างๆ เช่น หลักสูตร English Program (EP); Mini English Program (MEP); International English Program (IEP) หรือ International Baccalaureate (IB) หรือหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง (วิทย์-คณิต ภาษา อาชีพ ดนตรี กีฬา) โดยทุกหลักสูตรปรับเนื้อหาวิชาพื้นฐานต่างๆ ให้มีความเข้มข้นเทียบเคียงกับมาตรฐานสากล และจัดให้มีกิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รายวิชาเพิ่มเติม 4 วิชา ได้แก่ ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended Essay) โลกศึกษา (Global Education) และ โครงงานสร้างสรรค์ (Create Project work)

2) พัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ – คณิตศาสตร์ โดยใช้
ภาษาอังกฤษ

3) พัฒนาคูสอนในสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศที่ 2 (ภาษาจีน ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และอื่นๆ) พัฒนาคู สาระการเรียนรู้ คณิตศาสตร์-วิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน

4) พัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ด้านสื่อเทคโนโลยี การใช้ภาษาอังกฤษ การพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพ

5) พัฒนาระบบการบริหารโรงเรียน พัฒนาบุคลากรหลักของโรงเรียน มาตรฐานสากล เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การเรียนมาตรฐานสากล

5.3 คุณลักษณะผู้เรียน

ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizen) ด้านคุณภาพผู้เรียนมีลักษณะ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ดังนี้

5.3.1 เป็นเลิศทางวิชาการ

1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ผ่านการประเมินระดับชาติอยู่ในระดับดีเป็นที่ยอมรับจากสถาบันนานาชาติ

2) นักเรียนมีความสามารถ ความถนัดเฉพาะทางเป็นที่ประจักษ์ สามารถแข่งขันในระดับชาติ และนานาชาติ

3) นักเรียนสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไปจนถึงระดับอุดมศึกษา ทั้งในประเทศ และต่างประเทศได้ในอัตราสูง

4) นักเรียนมีผลการเรียนที่สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาระดับต่างๆ ในนานาชาติได้

5.3.2 สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา

1) นักเรียนใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศอื่นๆ ในการสื่อสารได้ดี

2) นักเรียนสามารถสอบผ่านการวัดระดับความสามารถของภาษาจาก สถาบันนานาชาติ

5.3.3 ล้ำหน้าทางความคิด

1) นักเรียนสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำโครงการที่เสนอ ความคิดเพื่อสาธารณะประโยชน์ร่วมกับนักเรียนนานาชาติ

2) นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ ความคิดระดับสูง มีเหตุผล และวางแผนจัดการสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

3) นักเรียนสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเอง สังคม และประเทศชาติ ค่านิยม ความเชื่อของตนเองและของผู้อื่น

5.3.4 ผลงานอย่างสร้างสรรค์

1) นักเรียนมีความสามารถประเมิน แสวงหา สังเคราะห์ และใช้ข้อมูล ข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการให้สำเร็จ

2) นักเรียนมีความรอบรู้ด้านทัศนภาพ (ภาษาภาพ สัญลักษณ์ สัญลักษณ์) รู้จักตีความ สร้างสื่อในการพัฒนาการคิด การตัดสินใจ และการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าขึ้น

3) นักเรียนมีผลงานการประดิษฐ์ สร้างสรรค์ และออกแบบผลงานเข้า แข่งขันในเวทีระดับชาติ และนานาชาติ

4) นักเรียนใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ ออกแบบ สร้างสรรค์งาน สื่อสาร นำเสนอ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนผลงานได้ในระดับนานาชาติ

5.3.5 ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก

1) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้ และจัดการกับความซับซ้อน

2) นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในความหลากหลายทาง วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของนานาชาติ

3) นักเรียนมีความสามารถระบุประเด็นทางเศรษฐศาสตร์ วิเคราะห์ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และนโยบายสาธารณะ เปรียบเทียบค่าใช้จ่ายและ ผลตอบแทนได้

4) นักเรียนมีความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นพลเมืองดี สามารถ จัดการและควบคุมการใช้เทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้เกิดผลประโยชน์ต่อสาธารณะ และปกป้อง คุ้มครองสิ่งแวดล้อม และอุดมการณ์ประชาธิปไตย สังคมไทยและสังคมโลก

ดังนั้น คุณลักษณะผู้เรียนของ โรงเรียนมาตรฐานสากลมุ่งเน้นให้นักเรียนมีความเป็นเลิศ ทางวิชาการ สื่อสารได้อย่างน้อย 2 ภาษา ถำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน รับผิดชอบต่อสังคมโลก เพื่อให้ผู้เรียนสามารถแข่งขันในระดับนานาชาติได้

5.4 การจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล(World-Class Standard)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553 : 12-13) กำหนดแนวทางการ จัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากลด้านคุณภาพวิชาการ คุณภาพครูและการวิจัยและ พัฒนาดังนี้

5.4.1 ด้านคุณภาพวิชาการ

1) โรงเรียนจัดหลักสูตรทางเลือกที่เทียบเคียงมาตรฐานสากลได้แก่ หลักสูตร English Program (EP) Mini English Program (MEP) International English Program (IEP) International Baccalaureate (ZB) หรือหลักสูตรความเป็นเลิศเฉพาะทาง

2) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศตอบสนองต่อความ ถนัดและศักยภาพตามความต้องการของผู้เรียน

- 3) โรงเรียนจัดหลักสูตรด้านอาชีพ (ปวช. ในโรงเรียนมัธยมศึกษา)
- 4) โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ด้านภาษาอังกฤษ
- 5) ปรับลดเนื้อหาเพิ่มความเข้มของ 1) เนื้อหาวิชา หรือกิจกรรมสู่มาตรฐานสากล (ทฤษฎีความรู้ (Theory of Knowledge) การเขียนความเรียงขั้นสูง (Extended Essay) โลกศึกษา (Global Education) การสร้างโครงการ (Create Project Work) 2) เนื้อหากิจกรรมสู่สาระการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความเป็นเลิศ
- 6) ลดเวลาสอน เพิ่มเวลาเรียนรู้ด้วยตนเองให้แก่นักเรียน
- 7) โรงเรียนใช้หนังสือตำราเรียน สื่อที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล
- 8) โรงเรียนจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาใช้ระบบห้องเรียนคุณภาพ (Quality Classroom System)
- 9) โรงเรียนใช้ระบบการวัด และประเมินผลแบบมาตรฐานสากล โดยประเมินจากการสอบข้อเขียน สอบปากเปล่า สอบสัมภาษณ์ และสามารถเทียบโอนผลการเรียนกับสถานศึกษาระดับต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ

5.4.2 ด้านคุณภาพครู

- 1) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะทางด้านวิชาการ ผ่านการประเมินในระดับชาติ
- 2) ครูผู้สอนมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ ผ่านการประเมินในระดับชาติ
- 3) ครูสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร
- 4) ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนการสอน
- 5) ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนการสอน การวัด และประเมินผล การเผยแพร่ผลงาน ทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline)
- 6) ครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับนานาชาติ

7) ครูใช้การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

5.4.3 ด้านการวิจัย และพัฒนา

โรงเรียนดำเนินการจัดทำวิจัย และพัฒนาการจัดการศึกษาด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและใช้ผลการวิจัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

นั่นคือ โรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ด้านคุณภาพวิชาการเกี่ยวกับการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ด้านคุณภาพครูที่มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญผ่านการประเมินในระดับนานาชาติและด้านวิจัยพัฒนา เพื่อใช้ผลการวิจัยในการยกระดับคุณภาพ การศึกษาเทียบเคียงมาตรฐานสากล

5.4.4 บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ (Quality System Management)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพดังนี้

1) ด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

1.1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถนำโรงเรียนสู่

มาตรฐานสากล

1.2) ผู้บริหารบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ

1.3) ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีผลงานปรากฏเป็นที่

ยอมรับ

1.4) ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้สื่อเทคโนโลยีในการ

สื่อสารและการบริหารจัดการ

1.5) ผู้บริหารสามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร

1.6) ผู้บริหารมีประสบการณ์อบรม ศึกษาคุณแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ในการจัดการศึกษานานาชาติ

2) ด้านระบบการบริหารจัดการ

2.1) โรงเรียนบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่ได้รับการรับรอง

จากองค์การมาตรฐานสากล ระดับโลก

2.2) โรงเรียนมีระบบการจัดการความรู้ (KM) และการสร้างนวัตกรรมเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ

2.3) โรงเรียนนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) มาใช้ในการบริหารจัดการครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน

2.4) โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารจัดการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.5) โรงเรียนมีการบริหารด้านบุคลากรอย่างอิสระและคล่องตัว โดยสามารถกำหนดอัตรากำลัง สรรหา บรรจุ จัดจ้าง ส่งเสริมพัฒนา

2.6) โรงเรียนสามารถแสวงหา ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ ในการจัดการศึกษา โดยสามารถบริหารจัดการได้อย่างคล่องตัวตามสภาพความต้องการจำเป็น

3) ปัจจัยพื้นฐาน

3.1) โรงเรียนมีขนาดชั้นเรียนเหมาะสม โดยมีนักเรียนต่อห้อง ปฐมวัย 25 คน: 1 ห้อง ประถมศึกษา 30 คน: 1 ห้อง มัธยมศึกษา 35 คน: 1 ห้อง โดยมีจำนวนครูที่มีความรู้ตรงสาขาวิชาที่สอนเพียงพอ และมีอัตราส่วนครู 1 คน ต่อนักเรียนไม่เกิน 20 คน

3.2) ภาระงานการสอนของครู มีความเหมาะสมไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

3.3) โรงเรียนจัดให้มีหนังสือ ตำราเรียนที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนอย่างเพียงพอ

3.4) โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับนักเรียนทุกคน

3.5) โรงเรียนมีเครือข่ายอินเทอร์เน็ตแบบความเร็วสูงเชื่อมโยงครอบคลุมพื้นที่ของโรงเรียน

3.6) โรงเรียนมีห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์มัลติมีเดีย (Electronic Multi-Media Classroom) ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการและมีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย เน้นความเป็นเลิศของนักเรียน ตามกลุ่มสาระอย่างเพียงพอและสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้

ศูนย์วิทยบริการ (Resource Center) มีสภาพแวดล้อมบรรยากาศเอื้อต่อการใช้บริการ มีสื่อที่เพียงพอเหมาะสมทันสมัย มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการอ่าน การเรียนรู้และค้นคว้าอย่างหลากหลาย

4) ด้านเครือข่ายร่วมพัฒนา

4.1) โรงเรียนมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศและระหว่างประเทศ

4.2) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และทรัพยากรระหว่างโรงเรียน เครือข่ายร่วมพัฒนา

4.3) โรงเรียนมีเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

4.4) นักเรียนและครูมีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

กล่าวได้ว่า การบริหารจัดการโรงเรียนมาตรฐานสากล มุ่งบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ที่ได้รับการรับรองจากองค์กรมาตรฐานระดับสากล เตรียมความพร้อมในด้านคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านปัจจัยพื้นฐาน และด้านเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อจัดการศึกษาให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล

5.4.5 องค์กรประกอบ และแนวทางการจัดการศึกษาโรงเรียนมาตรฐาน

1) การสร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงไปสู่มาตรฐานสากล โดยใช้การสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบ สร้างศรัทธา และปลูกจิตสำนึก ให้กับบุคลากรในโรงเรียนทุกคน

2) การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกผู้นำที่เป็นคนเก่ง คนดี มีทักษะการสื่อสารที่ดี และสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

3) การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และมาตรฐานสากล โดยจัดระบบบริหารคุณภาพ ปรับหลักสูตร และการสอน พัฒนาครูและบุคลากร เพื่อให้ครูได้รับการพัฒนาและมีการจัดทำหลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ตามมาตรฐานสากล และมีระบบการบริหารคุณภาพ

5) การเสริมสร้างให้ทุกคนในโรงเรียนให้ความร่วมมือเต็มใจโดย
สรรหาผู้ทำการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนเรียนรู้ร่วมกัน

6) การปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่นมีการปรับใช้
กลยุทธ์ที่เหมาะสม และต่อเนื่องไม่สะสมปัญหา

7) การทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนยอมรับและปฏิบัติตาม
มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม สร้างวิธีการปฏิบัติงาน
โดยใช้การเรียนรู้ด้วยตนเอง จนเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหารและทีมงาน

ดังนั้น โรงเรียนมาตรฐานสากล หมายถึง โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนมุ่งให้ผู้เรียนมี
คุณลักษณะที่พึงประสงค์เทียบเคียงมาตรฐานสากล ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลกโดยดำเนินการ
ยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอนและการบริหารอัตราด้วยระบบคุณภาพ เพื่อเป็นการต่อ
ยอด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่เป็นมาตรฐานชาติ ได้แก่ ผู้เรียนเป็นคนเก่ง คือรู้สังคมไทย สังคม
สากล มีความสามารถเฉพาะทาง คิดสร้างสรรค์ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ทันโลก ทันเทคโนโลยี
แสวงหาและเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเป็นคนดี คือ ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ ทั้งจิตใจและ
พฤติกรรม มีวินัยต่อตนเองและสังคม ควบคุมตนเองได้ อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ พัฒนางานเองได้เต็ม
ศักยภาพและมีความสุข คือร่างกายแข็งแรง ไร่แรงแจ่มใส จิตใจ เข้มแข็ง มีความสุขในการเรียนรู้
และการทำงาน

โรงเรียนมาตรฐานสากล จึงเป็น โรงเรียนที่พัฒนาต่อยอดให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึง
ประสงค์เทียบเคียงมาตรฐานสากล เป็นคนไทยยุคใหม่ตามปณิญาว่าด้วยการจัดการศึกษาของ
UNESCO ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งทุกประเทศได้มีการพัฒนา และใช้หลักสูตรการศึกษาที่มีเป้าหมาย
ให้ผู้เรียนได้ Learn to Know, Learn to Be, Learn to Do และ Learn to live Together ต่อยอดจาก
สมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน
พุทธศักราช 2551

จากการศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ
(TQM) ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เพื่อความเป็นเลิศ รางวัลความเป็นเลิศของ
สถานศึกษาของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การปฏิรูปการศึกษาไทยในทศวรรษที่สอง
หลักสูตรนานาชาติ หรือเทียบเคียงและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานระดับสากล ของ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีระบบเป็นฐานผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ปัจจัยเกื้อหนุน 2) การบริหารกระบวนการผลิต และ 3) คุณภาพผู้เรียน

ด้านปัจจัยเกื้อหนุน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมบริบทของโรงเรียน
2. ความพร้อมของทรัพยากรทางการศึกษา
3. ความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
4. ความรู้ความสามารถของครู
5. หลักสูตร และแหล่งเรียนรู้

ด้านการบริหารกระบวนการผลิต ประกอบด้วย

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
4. การจัดการสารสนเทศ
5. การพัฒนาบุคลากร
6. การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ
7. การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา

ด้านคุณภาพผลผลิต

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
2. คุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ทักษะชีวิต การเรียนรู้วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมสากล
4. ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างชาติ เพื่อการสื่อสาร
5. คุณภาพด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
6. ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากล ดังนี้จากการศึกษา เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จึงสรุป องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 8 องค์ประกอบหลักดังนี้ 1) ปัจจัยเกื้อหนุน 2) การนำองค์การ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 5) การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ 6) การมุ่งเน้นบุคลากร 7) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และ 8) ผลลัพธ์ด้านคุณลักษณะผู้เรียน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า

- 1.1 สภาพแวดล้อมบริบทของโรงเรียน
- 1.2 ความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา
- 1.3 ความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.4 ความรู้ ความสามารถของครู และบุคลากรอื่น
- 1.5 หลักสูตร และแหล่งเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 การนำองค์การ

- 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ
- 2.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายไปยังบุคลากร
- 2.3 การพัฒนาคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 2.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม และสาธารณชน
- 2.5 การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ
- 2.6 การส่งเสริมบุคลากรด้านวัฒนธรรมความเป็นเลิศ
- 2.7 การบริหารเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม
- 2.8 การมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์

- 3.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 3.3 การทำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ

- 3.4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- 3.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ
- 3.7 การสื่อสารและการประสานงานที่ดี
- 3.8 กระบวนการประเมินและข้อมูลย้อนกลับ

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้เสีย

- 4.1 การรับฟังผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- 4.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
- 4.3 การสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.4 การจัดหลักสูตร แผนการเรียน บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 5 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้

- 5.1 การวัดผลการดำเนินงานของโรงเรียน
- 5.2 การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน
- 5.3 การปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- 5.4 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ
- 5.5 การจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นบุคลากร

- 6.1 การจัดโครงสร้างระบบงาน
- 6.2 ชีตความสามารถของบุคลากร
- 6.3 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร
- 6.4 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
- 6.5 ความผูกพันของบุคลากร
- 6.6 การพัฒนาบุคลากร
- 6.7 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 6.8 ความก้าวหน้าในอาชีพ

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

- 7.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล
- 7.2 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 7.3 การพัฒนาระบบการวัดผลและประเมินผล
- 7.4 การผลิต การใช้ พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
- 7.5 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 7.6 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือแก่นักเรียน
- 7.7 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7.8 กิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 7.9 การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา

องค์ประกอบที่ 8 ผลลัพธ์ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน

- 8.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- 8.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
- 8.3 สมรรถนะและทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน
- 8.4 ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เศรษฐกรณ์ หน่อคำ (2548) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการเรียนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านสื่อการเรียนการสอน 4) ด้านห้องปฏิบัติการและอาคาร 5) ด้านการวัดและประเมินผลการเรียน และ 6) ด้านการกำกับติดตามและประเมิน โครงการ พร้อมกันนี้ได้วิเคราะห์องค์ประกอบหลักดังกล่าวเพื่อนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้ คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษาใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Output) โดยกล่าวถึงองค์ประกอบหลักอันเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาที่เป็นผลผลิต (Outputs) ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Inputs) มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้หลักสูตรการศึกษา ลักษณะของสื่อการเรียนการสอน ลักษณะของการเรียนรู้ คุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา คุณภาพของครูผู้สอน คุณภาพของนักเรียนและการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากผู้ปกครอง/ชุมชน

2. ด้านกระบวนการ (Process) มีองค์ประกอบย่อยจำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารจัดการโครงสร้างหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ การเตรียมการสอนของครู ลักษณะการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพของครูและการนิเทศติดตามผลหลักสูตรและได้ศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษาโรงเรียนสองภาษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหาร ไว้ดังนี้ คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ มี 4 ตัวบ่งชี้คือ 1) ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน 2) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการและ 4) ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป คุณภาพของผู้บริหาร หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ มีภาวะ

ผู้นำ และสามารถประสานงานกับบุคลากรต่างๆ ภายในโรงเรียน ได้อย่างเป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนได้

วุฒิชัย นิยมเทศ (2552) ได้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า 1) ตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา (EP) มี 4 ตัวแปร คือ 1.1 ด้านทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งด้านการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ของนักเรียน EP 1.2 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตร EP 1.3 ด้านทักษะการใช้ชีวิตในสังคมและการเรียนรู้วัฒนธรรมไทย และต่างชาติของนักเรียน EP และ 1.4 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน EP 2) ปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพ EP มี 3 ตัวแปร คือ 2.1 กระบวนการด้านบริหาร ซึ่งได้แก่ การสร้างเครือข่ายทางการศึกษา การจัดโครงสร้างการบริหาร การกำหนดนโยบาย การประกันคุณภาพ การมีส่วนร่วมของชุมชน การพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน 2.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ อิทธิพลทางเศรษฐกิจ สภาพสังคม เทคโนโลยี นโยบายรัฐบาล และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลโดยอ้อมผ่านตัวแปรอื่นๆ มี 3 ตัวแปร คือ 3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลโดยอ้อม ผ่านปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรวัสดุ ปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคลและด้านกระบวนการด้านการจัดการเรียนการสอน 3.2 ปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรวัสดุ ส่งผลโดยอ้อม ผ่านกระบวนการด้านการจัดการเรียนการสอน ปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคล และกระบวนการด้านบริหาร 3.3 ปัจจัยนำเข้าด้านทรัพยากรบุคคล ส่งผลโดยอ้อม ผ่านกระบวนการด้านบริหาร

ศานิตย์ เขยชุม (2543) ศึกษาเรื่อง “แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป และ 2) เพื่อเปรียบเทียบแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปใน 9 เขตการศึกษาตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถานศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน ในปีการศึกษา 2540-2542 จำนวน 16 โรง และสถานศึกษาเอกชนทั่วไปในจังหวัดที่มีสถานศึกษาเอกชนได้รับรางวัลพระราชทาน จำนวน 16 โรง ผู้ให้ข้อมูลคือครูใหญ่และครูผู้สอนในสถานศึกษาเอกชนทั้งสองประเภท จำนวน 570 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม

เกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน 7 องค์กรประกอบ ตามแนวคิดของ Peter และ Waterman สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกองค์กรประกอบ โดยมีการบริหารงานด้านโครงสร้างอยู่ในลำดับที่หนึ่งทั้งสองกลุ่มและการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับรางวัลพระราชทานและสถานศึกษาเอกชนทั่วไป โดยภาพรวมไม่พบความแตกต่างแต่เมื่อพิจารณาแต่ละองค์กรประกอบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 จำนวน 2 องค์กรประกอบ คือ ด้านบุคลากร และด้านทักษะ

รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารสถานศึกษาอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาอนุบาลในจังหวัดนครปฐมสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากใน 7 ด้าน ดังนี้ 1)ด้านความเป็นผู้นำทางวิชาชีพ 2)ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน 3)ด้านการสอนมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน 4)ด้านความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนสูง 5)ด้านการเสริมแรงในเชิงบวก 6)ด้านการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน 7)ด้านส่งเสริมความรับผิดชอบและสิทธิของนักเรียนและสถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ 1)ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และ 2)ด้านแหล่งเรียนรู้สำหรับปัญหาอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

จะเห็นได้ว่างานของ รินจิตต์ ตรีนุรักษ์ (2545) ใช้แนวคิดของ Sammons (1999) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยสำหรับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นเพียงแนวทางหรือวิธีการเช่นเดียวกับ ศานิตย์ เซยซุ่ม ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมองค์ประกอบทั้งหมดของระบบการบริหารสถานศึกษา และจากผลการวิจัยที่พบว่า สถานศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้านคือ ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษา บ้าน ชุมชน และด้านแหล่งการเรียนรู้ แสดงว่าสถานศึกษาเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับสองด้านนี้น้อยกว่าด้านอื่นๆ

สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาชั้นนำ” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบระดับของยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนชั้นนำ ได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัยตามข้อเสนอแนะของกรมวิชาการ ที่เสนอยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ 8 ประการ ประกอบด้วย 1)การจัดทำระบบสารสนเทศ 2)การพัฒนามาตรฐานการศึกษา 3)การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 4)การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5)การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา 6)การประเมินคุณภาพการศึกษา 7)การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี และ8)การผลงคุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ จะเห็นได้ว่างานของ สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์ (2545-2546) ยึดกรอบแนวคิดของกรมวิชาการมาใช้ในการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ซึ่งกรอบแนวคิดนี้เน้นในเรื่องแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของสถานศึกษา และเน้นในเรื่องของกระบวนการบริหารคุณภาพที่เรียกว่า PDCA ซึ่งงานวิจัยนี้กำหนดให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นแนวทางของความเป็นเลิศ จากผลการวิจัย พบว่า สถานศึกษาเอกชนชั้นนำใช้ยุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาตามกรอบแนวคิดของกรมวิชาการอยู่ในระดับมากทุกยุทธศาสตร์ แสดงว่าสถานศึกษาเอกชนชั้นนำมีความตื่นตัวมากในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาและมีการนำกระบวนการ PDCA มาใช้และมีตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาประเภทสามัญศึกษาของ วารุณี พุ่มแสง (2538) ศึกษาเรื่อง “การบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า 1)สถานศึกษามีปรัชญาและนำปรัชญาไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ 2)สถานศึกษามีนโยบายรับครูระดับปริญญาตรี การมอบหมายการสอนจะพิจารณาจากความรู้ ความสามารถและความถนัด ตลอดจนมีตัวแทนครูเข้าร่วมพิจารณา ส่งครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร 3)การกำหนดแผนงานของสถานศึกษา หมวดยุทธศาสตร์กำหนดแผนงานและนโยบายบริหารงานวิชาการ จะเน้นความเป็นเลิศวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย ส่งเสริมให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ ดำรงตนเป็นพบเมื่องดี 4)ด้านวิชาการ ครูใหญ่และคณะครูจะกำหนดปฎิทินปฏิบัติงานวิชาการ

ประจำปี วิเคราะห์หลักสูตร ประชุมปรึกษาหารือเพื่อพัฒนาวิชาการ 5)จัดตั้งสถานักเรียน จัดกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย มีโครงการสอนซ่อมเสริมเด็กเรียนอ่อน และ โครงการเสริมเด็กเรียนเก่ง 6)สถานศึกษามีปัญหา คือ การวางแผนงานไม่ชัดเจน ครูไม่เข้าใจหลักสูตร ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ครูลาออกกลางปี ขาดงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา จะเห็นได้ว่างานของ วารุณี พุ่มแสง (2538) เน้นเฉพาะในด้านการบริหารงานวิชาการเท่านั้น ซึ่งไม่ครอบคลุมระบบการบริหารสถานศึกษาทั้งหมด ในงานนี้ความเป็นเลิศทางวิชาการในสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษาจะเน้นในวิชาภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ และภาษาไทย และจากผลการวิจัยที่พบว่าสถานศึกษามีปัญหาในด้านการวางแผนงานด้านวิชาการ ด้านครูผู้สอน ทั้งในด้านความขาดแคลนและคุณภาพของครูในบางประเด็น และด้านงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษา แสดงว่าองค์ประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อการแสดงความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาเอกชนในระดับมัธยมศึกษา

ทิสนา แจมมณี และคณะ (2547) ได้เสนอผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานพัฒนาหรือปฏิรูปการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จว่า มีองค์ประกอบ/ปัจจัยสำคัญ 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่ องค์ประกอบด้านตัวบุคคล ซึ่งมีที่สำคัญคือ 1)องค์ประกอบด้านผู้บริหาร โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จทุกโรงมีผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเด่นๆ คล้ายคลึงกัน คือ เป็นผู้ที่เป็นความสำคัญของงานวิชาการและเน้นการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน มีความจริงใจ ตั้งใจในการพัฒนาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีความกล้าในการตัดสินใจ 2)องค์ประกอบด้านครู: คุณสมบัติของครู การพัฒนาตนเองด้านการเตรียมการสอนและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การมีเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและโรงเรียน มีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดและปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการกระบวนการการเรียนรู้ มีมนุษยสัมพันธ์และความเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานและเป็นผู้ให้ความร่วมมือในการทำงาน โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้ตามกระบวนการ PDCA ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้งานวิจัยและพัฒนา 3)องค์ประกอบด้านนักเรียน ซึ่งพบว่านักเรียนมีความใฝ่รู้เป็นธรรมชาติอยู่แล้ว แต่จะเป็นไปมาก/น้อย เร็ว/ช้า ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น ความเป็นกัลยาณมิตรของครู 4)องค์ประกอบด้านผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนที่สามารถดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาได้มากมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จสูง ซึ่งนอกจากโรงเรียนจะได้รับการช่วยเหลือจากชุมชนแล้ว ชุมชนยังมีโอกาสได้

เรียนรู้จากโรงเรียนด้วย องค์ประกอบด้านยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ยุทธวิธีในการปรับเปลี่ยนแนวคิดของครูและยุทธวิธีในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ผู้บริหารใช้ และประสบความสำเร็จได้แก่ 1) การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูในรูปแบบที่หลากหลายอย่างเพียงพอ และต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนา 3) การมีแนวคิดเป็นจุดร่วมในการพัฒนาช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงกันและมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน 4) การนิเทศภายในแบบกัลยาณมิตร องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน โดยมีแนวคิดการบริหารจัดการทั้งระบบหรือแนวคิดการพัฒนาทั้งโรงเรียนที่ผู้บริหารทุกคนควรได้เรียนรู้และฝึกฝนเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยของโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน แสดงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการดำเนินงานของสถานศึกษาในด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคลากร การใช้ยุทธวิธีของผู้บริหารรวมทั้งภาวะผู้นำและแนวทางการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) ได้ศึกษาถึงปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องและศึกษาจากสภาพจริงจากสถานศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพ 3 โรง และสถานศึกษาเอกชนที่มีคุณภาพต่ำ 3 โรง เพื่อสังเคราะห์เป็นรูปแบบการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพพร้อมปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้าประกอบด้วย ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบริบทของสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านคุณภาพผู้เรียน ในแต่ละด้านมีคุณลักษณะดังนี้

1) บริบทของสถานศึกษาในทศวรรษหน้า มีคุณลักษณะดังนี้ สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล จัดการศึกษาได้ทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของสถานศึกษา มีคุณภาพมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของชุมชน ผู้เรียนสมัครใจเข้าเรียน ได้รับการอุดหนุน สนับสนุน/ส่งเสริมอย่างเพียงพอจากรัฐ ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน สมาคม เคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

2) การบริหารจัดการ ปัจจัยด้านการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่

2.1 ผู้บริหาร ซึ่งจะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ ยึดมั่นในหลักธรรมของศาสนา มีคุณธรรม จริยธรรม และเมตตาธรรม มีความรับผิดชอบ เสียสละ อุทิศตน เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการสูง (ผู้บริหารมีอาชีพ) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการจัดการศึกษา เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของบุคลากรและชุมชน เป็นผู้นำที่ดี (กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีความเป็นประชาธิปไตย)

2.2 พฤติกรรมการบริหารจัดการ มีคุณลักษณะดังนี้การบริหารเป็นระบบที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีคณะกรรมการบริหารการทำงานเป็นทีม มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่า มีการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ บริหารการเงินและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ นิเทศ/กำกับติดตาม ประเมิน และรายงานผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง นำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงงาน

3) ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก สถานศึกษาที่มีคุณภาพต้องมีสิ่งต่อไปนี้ สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยของผู้เรียน อาคารสถานที่ที่เพียงพอ มั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย ห้องเรียน/ห้องประกอบที่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน สื่อ/เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพียงพอ และเหมาะสมกับผู้เรียน/กิจกรรมการเรียนการสอน มีแหล่งความรู้ที่หลากหลาย มีข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอน มีบุคลากรสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ มีบริการและสวัสดิการนักเรียนที่มีคุณภาพทั่วถึง และเป็นระบบ

4) การจัดการเรียนการสอน ปัจจัยด้านการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ได้แก่

4.1 ครู ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้ มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ มีวิญญูณความเป็นครู มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน รูปแบบใหม่ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้และสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน มีขวัญและกำลังใจดี

4.2 พฤติกรรมการสอน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ ครูทำงานเป็นทีมมีความเอาใจใส่ ดูแลนักเรียนใกล้ชิดและทั่วถึง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนวัดและประเมินผลพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง และนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรม/โครงการ/โครงการพิเศษที่ส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนหลากหลาย และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรักในวิชาและรักสถานศึกษา

4.3 หลักสูตร ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ มีหลักสูตรที่บูรณาการ (ความรู้ ทักษะ และคุณค่า) สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและมีความเป็นสากล มีการบริหารหลักสูตรอย่างครบวงจร (วิเคราะห์ จัดทำแผนการสอน ประเมินการใช้ ปรับปรุงและพัฒนา)

4.4 พฤติกรรมของการเรียนของผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ ทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมืออย่างดีในทุกกิจกรรมการเรียนรู้ ริเริ่ม แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง และเสนอผลงานของตนเองและกลุ่มได้ ประเมินผลการเรียนรู้ของตนเองและกลุ่มได้

5) คุณภาพผู้เรียน ซึ่งต้องมีคุณลักษณะดังนี้ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ ต่อสังคม มีสำนึกความเป็นไทย มีความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ และภาษาอังกฤษ และมีความสามารถพิเศษอื่นๆ เช่น ดนตรี กีฬา ฯลฯ มีคุณภาพตามปรัชญาเป้าหมาย/ความต้องการของสถานศึกษา ดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า มีสุขภาพที่ดี ปลอดจากอบายมุข และสารเสพติด มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร

จากงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2545) เห็นได้ว่ามุ่งเน้นศึกษาเฉพาะปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยเท่านั้น เป็นการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานศึกษาที่มีคุณภาพกับสถานศึกษาที่มีคุณภาพต่ำ แล้วนำมากำหนดเป็นรูปแบบ ปัจจัยและคุณลักษณะของปัจจัยของการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพของสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในทศวรรษหน้า และจากข้อเสนอแนะในการวิจัยที่กล่าวว่า สถานศึกษาเอกชนจะต้องให้ความสำคัญและมีสารสนเทศที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุมและเพียงพอ ใช้แผนเชิงรุกเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพียงพอ การให้ขวัญกำลังใจในการทำงานที่เพียงพอ นั้นแสดงว่าระบบการจัดการสารสนเทศ การวางแผนเชิงรุก

การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นองค์ประกอบสำคัญในการมุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพในทศวรรษหน้า

สมจิตร อุคม (2547) ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียน คือ ปัจจัยระดับนักเรียน ปัจจัยระดับครู และปัจจัยระดับผู้บริหาร โรงเรียน โดยปัจจัยระดับนักเรียน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคมกับกลุ่มเพื่อน พฤติกรรมด้านการเรียนของนักเรียนและเจตคติต่อการเรียนของนักเรียน ปัจจัยระดับครู ได้แก่ คุณภาพการสอนของครู ความพึงพอใจในการทำงาน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคมของครู ปัจจัยระดับผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม ทัศนคติผู้บริหาร และบรรยากาศโรงเรียน

งานวิจัยของ สมจิตร อุคม (2547) เป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโรงเรียน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาไปสู่การบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศต่อไป

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) ที่วิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ ด้านระบบและกระบวนการ ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน ด้านการวิเคราะห์ การประเมินตนเองและการจัดการความรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย นโยบายคุณภาพ การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์และพันธกิจ ด้านระบบและกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการที่สร้างคุณค่าของผู้เรียน กระบวนการสนับสนุน คุณภาพเครื่องมือ มาตรฐานการศึกษา การตรวจสอบมาตรฐาน ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงานประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทีมงานคุณภาพ ด้านการวิเคราะห์การประเมินและการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วย การวิเคราะห์องค์กร การประเมิน และการจัดการเรียนรู้ ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยความพึงพอใจของผู้เรียนและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง (คณะกรรมการสถานศึกษา) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร ประกอบด้วยการมุ่งเน้นผู้เรียน การบริหารงบประมาณ

ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพขององค์กร และธรรมาภิบาลกับความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสาระสำคัญดังนี้ ด้านการนำองค์กรและการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 45 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพอย่างชัดเจน แสดงถึงความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ มีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ด้านระบบและกระบวนการ จำนวน 25 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ กระบวนการเน้นผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ระบบดูแลช่วยเหลือให้ผู้เรียนมีคุณภาพมีความสามารถที่โดดเด่น ด้านทรัพยากรบุคคลและทีมงาน จำนวน 12 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ แผนพัฒนาบุคลากร แต่งตั้งคณะกรรมการและมอบอำนาจหน้าที่ให้กับหัวหน้าทีมคุณภาพ มีการมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจนตามระเบียบปฏิบัติราชการ ด้านการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดการเรียนรู้ จำนวน 14 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอน และคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ มีโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบประเมินสภาพความต้องการทั้งระบบเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน วิเคราะห์สภาพความต้องการและจำเป็นของสถานศึกษา ด้านความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง จำนวน 14 ข้อที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ สาระของหลักสูตรสอดคล้องกับสภาพของผู้เรียนและท้องถิ่น ด้านผลลัพธ์ขององค์กร จำนวน 23 ข้อ ที่มีความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษา 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และเคารพในสิทธิของผู้อื่น ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยมที่พึงประสงค์ สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสังคม

จะเห็นว่างานของ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2548) มีจุดเน้นที่การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งทั้งองค์กรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีบริบทเฉพาะตัวและมีความแตกต่างกับสถานศึกษาเอกชน กรอบแนวคิดในงานวิจัยนี้เป็นกรอบที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศที่มีความสอดคล้อง

กับหลักการของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญของการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

ศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แนวคิด หลักการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศต่างๆ เป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น และใช้วิธีการ Bench marking โดยคำนึงถึงคุณลักษณะและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเอกชนที่ได้รับการยอมรับว่ามีความเป็นเลิศ แบ่งขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ระบบบริหารของสถานศึกษาเอกชนที่เป็นเลิศ ขั้นที่ 3 การออกแบบระบบ ขั้นที่ 4 ตรวจสอบและปรับปรุงระบบบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และขั้นที่ 5 สรุปผลการวิจัย พบว่า ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนมี 9 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) โครงสร้างองค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การบริหารวิชาการ 7) การบริหารการเงิน 8) การบริหารทั่วไป และ 9) การจัดการสารสนเทศและความรู้ และประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 35 องค์ประกอบ และมีแนวปฏิบัติทั้งหมด 209 ข้อ

ธนิก คุณเมธิกุล (2552) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษา” เพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพทางการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน และตรวจสอบความสอดคล้องของตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือสถานศึกษาเอกชนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 308 โรงเรียน การเก็บข้อมูล แบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเคลฟาย เพื่อคัดเลือกตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ และระยะที่ 2 เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศในด้านต่างๆ จากผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ใช้โปรแกรม

SPSS และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ทุกตัวเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวนทั้งสิ้น 44 ตัว ครอบคลุมองค์ประกอบหลัก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารจำนวน 7 ตัวบ่งชี้ ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการจำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการสารสนเทศ จำนวน 3 ตัวบ่งชี้ ด้านการบริหารงานวิชาการ จำนวน 9 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดการเครือข่ายการเรียนรู้ภายนอก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ และด้านการจัดการทางการเงิน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ 2) ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนตามแนวคิดทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 44 ตัว มีค่าเป็นบวก ขนาดตั้งแต่ 0.34-0.83

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Ruhl (1986) ได้วิจัยศึกษาปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ พบว่าความคาดหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศโรงเรียน เป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนและ โปรแกรมการประเมิน เป็นปัจจัยที่ช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้

Duke (1987 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ ยงค์มกล, 2543) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ มีการนิเทศและพัฒนาครูตามศักยภาพของแต่ละคน มีการประเมินครูตามแนวนโยบาย มีการจัดการเรียนการสอนและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศของความเป็นเลิศ มีการจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและความจำเป็น มีการควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานในระบบเมทริก และให้มีการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม

Reid และคณะ (1988 อ้างถึงในปิติชาย ดันปิติ, 2547) ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อม ด้านครู ด้านผู้บริหาร และด้านโรงเรียน

Chrispeels และ Ann (1990 อ้างถึงใน สุทธิพงษ์ ยงค์มกล, 2543) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง ซึ่งเป็นการศึกษา 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมในโรงเรียน หลักสูตรและการสอน โครงสร้างขององค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นการศึกษาระยะยาว 5 ปี มีการเก็บรวบรวม

ข้อมูลจากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และแบบบันทึกข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตรและครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 2) โรงเรียนที่จะมีประสิทธิผลได้ต้องมีครูใหญ่หรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนบุคลากรที่ดี

Solis (2001) วิจัยเรื่อง “Boosting Our Understanding of Bilingual Education : A Refresher on Philosophy and Model” พบว่าการจัดการศึกษาระบบสองภาษาที่มีความสำคัญและมีความแตกต่างจากโรงเรียนโดยทั่วไปอย่างมาก โดยจะเห็นได้จากรูปแบบการจัดการชั้นเรียนและการจัดตารางสอน จำนวนและประเภทของผู้เรียน รูปแบบของการจัดบุคลากร หลักสูตร สื่อการเรียนการสอนและวิธีการสอน และรูปแบบในการบริหารจัดการโรงเรียน ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการจัดการศึกษาระบบสองภาษาที่มีความแตกต่างกันในแต่ละโรงเรียน เนื่องจากความแตกต่างของปรัชญาและวิสัยทัศน์ในการดำเนินการ

Montecel และ Cortez (2002) เสนอผลการวิจัยเรื่อง “Successful Bilingual Education Program: Development and the Dissemination of Criteria to Identify Promising and Exemplary Practices in Bilingual Education at the National Level” ได้มีการนำเสนอองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณภาพและประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาระบบสองภาษาในระดับชาติขึ้น ซึ่งสำหรับในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติมาอยู่ร่วมกัน ได้มีพระราชบัญญัติการศึกษาสองภาษามาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1968 งานวิจัยได้สรุปผลการวิจัยด้านตัวบ่งชี้ระดับโรงเรียน (School-Level Indicators) และระดับห้องเรียน (Classroom-Level Indicators) ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ระดับโรงเรียน (School-Level Indicators) มี 2 ประเด็น คือ 1) ความเป็นผู้นำของสถานศึกษา (At the school level: Leadership) ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership) วิสัยทัศน์และเป้าหมาย (Vision and goals) สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา (School climate) ต้องมีความปลอดภัยและมีระเบียบ ซึ่งทุกฝ่ายต้องมีความรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาบรรยากาศภายในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบให้แก่ผู้เรียนทุกคน การสร้างเครือข่าย (Linkages) โครงสร้างการบริหารสถานศึกษา และการกำกับตรวจสอบสถานศึกษา (School organization and accountability) 2) การสนับสนุนทางการศึกษาระดับโรงเรียน (At the school level: Support) ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา (Professional development) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง (Parent

involvement) ความรับผิดชอบของบุคลากร และการวัดผลและการประเมินผลผู้เรียน (Staff accountability and student assessment) การคัดเลือกบุคลากรและการยกย่อง (Staff selection and recognition) การมีส่วนร่วมของชุมชน (community involvement)

2. ตัวบ่งชี้ระดับห้องเรียน (Classroom-Level Indicators) มี 1 ประเด็น คือ การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน (At the classroom level: Programmatic and instructional practices) ได้แก่ รูปแบบของการจัดการเรียนการสอน (Program model) บรรยากาศในห้องเรียน (Classroom climate) หลักสูตรและการสอน (Curriculum and instruction) ความคาดหวังของครูผู้สอน (Teacher expectations) และการพัฒนาการด้านสำเนียงภาษา (Program articulation)

Montecel และ Cortez (2002) ค้นพบจากการวิจัยว่า โรงเรียนจะต้องกำหนดและเผยแพร่วิสัยทัศน์และเป้าหมาย (Vision and goals) ต่อชุมชนอันเป็นแนวทางในการสร้างเสริมผลสัมฤทธิ์ในตัวผู้เรียน ซึ่งทั้งบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียนสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายต่อสาธารณชนได้

กล่าวโดยสรุป การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ หมายถึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน และมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และเป้าหมายให้บุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียนทราบ

May, Hill and Tiakiwai. (2004) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติที่ดีของโรงเรียนระบบสองภาษาที่มีคุณภาพ Bilingual/Immersion Education: Indicators of Good Practice ของประเทศนิวซีแลนด์ เป็นดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการศึกษาระบบสองภาษาได้มาจากการศึกษาวิจัยในโครงการ Research Policy Practice ที่เป็นการศึกษาวิจัยถึงหลักการ และคุณลักษณะของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนระบบสองภาษาจากการพิสูจน์ทฤษฎีแล้วทดลองนำไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถสรุปออกมาเป็นตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ ตรงกับการจัดการเรียนการสอนในประเทศนิวซีแลนด์มากที่สุดและส่งผลต่อการจัดการโรงเรียนระบบสองภาษา นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน (Home/School Relationships) ประกอบด้วย การส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเข้มแข็งจากชุมชน จากผู้ปกครองและการสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรจากหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐบาล องค์ประกอบ คุณลักษณะขององค์ประกอบบางตัว และตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงความเป็นเลิศของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาแบบกรณีศึกษา เป็นการศึกษาภายใต้บริบทที่แตกต่างจากของประเทศ

ไทย ผลการวิจัยที่ค้นพบเสนอเรื่อง ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง และการสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ผลักดันให้สถานศึกษามีความเป็นเลิศได้ และสิ่งที่ทุกสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศต้องการ คำนึงถึง คือ การตั้งความคาดหวังที่สูงสำหรับนักเรียน และการมุ่งไปในทิศทางเดียวกันของ เป้าหมายหลักของสถานศึกษา และกลุ่มที่มีส่วนสนับสนุนให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบ้าน ชุมชนและสถานศึกษา รวมทั้งพันธมิตรผูกพันจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

Ka-ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and mercerization of education in Singapore: A case study of the school excellence model” โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ ตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศ สิงคโปร์ เนื่องจากรัฐบาลสิงคโปร์เปิดโอกาสให้สถานศึกษาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่าง เต็มที่ โดยการนำเสนอ นโยบายการกระจายอำนาจ เพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงมี ความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษา เป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบ ความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็น แนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่ม สนับสนุนและกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้ อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษา ใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละ สถานศึกษา โดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำแผนไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ นอกจากนี้ที่ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการทบทวนว่าสถานศึกษามี วิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อ ความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการ ต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์การ

ปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับนักเรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของนักเรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบความเป็นเลิศของต่างประเทศที่ได้ยกตัวอย่างข้างต้นส่วนใหญ่เป็นการกำหนดรูปแบบโดยใช้รูปแบบของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางคือ SQA และ EFQM และเป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นเฉพาะสำหรับแต่ละสถานศึกษาหรือแต่ละประเทศ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ สำหรับประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับสถานศึกษาเอกชน เช่น เป้าหมายการจัดการศึกษา วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม เป็นต้น ในส่วนของงานวิจัยต่างประเทศนั้น มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและตัวบ่งชี้การบริหารเพื่อความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษาอยู่บ้าง และมีรายละเอียดบางประเด็นที่เน้นเฉพาะ เช่น บรรยากาศและวินัยของนักเรียนสำหรับสถานศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น โดยสามารถสรุปประเด็นที่น่าสนใจและตัวอย่างงานวิจัย ดังนี้

Smrekar, Claire และคณะ (2001) วิจัยเรื่อง “March toward excellence: School success and minority student achievement in department of defense schools. a report to the National Education Goal Panel. Lessons from the state’s” เป็นการศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อย (กลุ่มละตินอเมริกันและแอฟริกัน) โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างของรัฐบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานประจำวันของสถานศึกษาใน department of defense schools และอำนาจของเขตในการกำหนดนโยบาย เช่น ธรรมชาติและคุณภาพในการสอนของสถานศึกษา department of defense ทั้งในและต่างประเทศ เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับนักเรียนและครอบครัว ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยทำการเยี่ยมสถานศึกษามัธยมต้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศ

เยอรมันและประเทศญี่ปุ่น ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและเจ้าหน้าที่ของ department of defense สถานศึกษาของ depart of defense ได้รับคะแนนเกือบสูงสุดของรัฐในการอ่านและเขียนในการแข่งขัน National assessment of education progress ในปี ค.ศ.1998 นักเรียนผิวขาวและกลุ่มอื่นๆ ได้รับคะแนนดีกว่าเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่นๆ ในรัฐอื่นๆ และความแตกต่างระหว่างสีผิวและเชื้อชาติมีน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ บริบททางทหารของ department of defense มีส่วนช่วยสนับสนุนให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จเหล่านี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เช่น กระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งไปในทิศทางเดียวกันขององค์ประกอบที่สำคัญ ความคาดหวังที่สูง คุณภาพของผู้สอน โปรแกรมก่อนและหลังเรียน ขนาดของสถานศึกษา และพันธะผูกพันจากทางทหาร

New Jersey State Department of Education (1989) ได้ศึกษาเรื่อง “City schools of excellence: School improvement grant program Award recipients” รัฐ New Jersey ได้รับรายชื่อของเทศบาล สถานศึกษา ครูใหญ่ เขต ที่อยู่ของศึกษานิเทศก์ เบอร์โทรศัพท์ เกรดที่ได้รับและจำนวนนักเรียน สำหรับผู้ที่ได้รับรางวัลทั้ง 50 รางวัลของ City school of excellence grant program สถานศึกษาเหล่านี้ได้เข้าร่วมใน Intensive program ซึ่ง โปรแกรมนี้ในปีแรกแต่ละสถานศึกษาจะตั้งทีมงานที่เป็นตัวแทนทำงานข้ามสายงานระหว่างชุมชนเพื่อที่จะค้นหาสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ความต้องการและจัดโปรแกรมการพัฒนา ในปีที่ 2 และ 3 สถานศึกษาจะเริ่มนำแผนการพัฒนาไปใช้ โดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพโดย 1)ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง 2)การมุ่งไปที่กิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญ 3) การชี้แนะการพัฒนาของนักเรียน 4) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและสถานศึกษา 5) สร้างการคาดหวังของครูในเรื่องการพัฒนาของนักเรียน 6) สร้างบรรยากาศในการเรียนอย่างเป็นระเบียบ

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ และการจัดการเรียนการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานระดับสากล เช่นการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ โรงเรียนสองภาษา พบว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) และด้านผลผลิต (Output) ซึ่งด้านปัจจัยนำเข้า มีองค์ประกอบย่อย เช่นการใช้หลักสูตร สื่อการเรียนการสอน คุณภาพของผู้บริหาร ครู คุณภาพของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

ชุมชน ด้านกระบวนการมีองค์ประกอบย่อยได้แก่ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพครู การนิเทศติดตามผลตามหลักสูตร ลักษณะการจัดการเรียนรู้โดยให้นักเรียนฝึกปฏิบัติ เน้นทักษะกระบวนการคิด ผสมผสานความเป็นไทยกับความเป็นสากล มีการสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมให้นักเรียนกล้าแสดงออกในการใช้ภาษาต่างชาติ มีการจัดการเรียนรู้ที่คำนึงถึงคุณภาพของนักเรียนเป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม พัฒนาศักยภาพนักเรียนตามความสารถ ความถนัดและความสนใจ ด้านผลผลิตประกอบด้วยทักษะการใช้ภาษาอังกฤษทั้งด้านการสื่อสารและการแสวงหาความรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะการใช้ชีวิตในสังคมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

การพัฒนาระบบบริหารและตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศส่วนใหญ่เป็นของสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของสถานศึกษา การมุ่งเน้นนักเรียน ผู้ปกครอง การวางแผนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป และการจัดการสารสนเทศ ส่วนงานวิจัยต่างประเทศ พบว่ารูปแบบของสถานศึกษาที่มีความเป็นเลิศประกอบด้วยระบบบริหาร 6 ระบบประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนกระบวนการสนับสนุนและการศึกษา ทรัพยากรบุคคลและผลการปฏิบัติงาน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่ความเป็นเลิศในประเทศส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนเอกชนและเป็นรูปแบบที่กำหนดขึ้นเฉพาะสถานศึกษาแต่ละประเภท ซึ่งอาจมีข้อจำกัด และความแตกต่างกันในด้านบริบท ความท้าทาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ วัฒนธรรม เป้าหมายของการจัดการศึกษา การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยให้มีความก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม พร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียนได้เป็นอย่างดี

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

วิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ซึ่งใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศที่เป็นต้นแบบได้ (Typical Cases)

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบด้วย คำถามของการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เครื่องมือการวิจัย การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีคำถามการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของการบริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับสากลของโรงเรียนมัธยมศึกษา ควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

พื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เลือกกรณีที่ศึกษา แบบ Typical Cases (Patton, 1990) และเลือกกรณีศึกษาหลายกรณี (Yin, 1993) ดำเนินการดังนี้

1. พื้นที่ที่ศึกษาผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จมา 3 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการส่งผลให้มีวิธีปฏิบัติและผลงานที่เป็นเลิศที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดอันดับเป็นโรงเรียนต้นแบบ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 318 โรงเรียน โดยเกณฑ์การเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา

- 1.1 เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล
- 1.2 เป็นโรงเรียนที่ใช้ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในการบริหารจัดการ

จัดการ

- 1.3 มีผลการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการคุณภาพ
- 1.4 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
- 1.5 ผ่านการประเมินภายนอกรอบสองหรือรอบสาม

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือผู้ให้ข้อมูลภาคสนามและผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่มดำเนินการดังนี้

2.1 ผู้ให้ข้อมูลภาคสนามเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Selected)

ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน หัวหน้างานโรงเรียนละ 8 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 5 คน นักเรียนโรงเรียนละ 5 คน และผู้ปกครองโรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 25 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 3 โรงเรียน ทั้งสิ้น 75 คน

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบและประเมินระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติดำเนินการดังนี้

2.2.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การพิจารณาผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มนักวิชาการ ดังนี้

- 1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
- 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการคุณภาพในองค์กร

3) มีความรู้ หรือมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในระดับ
มัธยมศึกษา

4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ
มัธยมศึกษา

5) มีความรู้ความสามารถในการสอนหรือการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2.2.2 กลุ่มผู้ปฏิบัติในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เลือกรายแบบเจาะจง จำนวน
9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การพิจารณาผู้ปฏิบัติ ดังนี้

- 1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
- 2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการคุณภาพในโรงเรียนมาตรฐานสากล
- 3) มีประสบการณ์ในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปปฏิบัติ
- 4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดระบบคุณภาพในสถานศึกษา
- 5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี
และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล เพื่อศึกษา
องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (Fieldwork Approach) จากโรงเรียนกรณีศึกษา เพื่อ
ศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ
โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับ
สากล

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ระดับสากล

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ระดับสากล

การดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แก่ ศึกษา
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณภาพ
และการบริหารจัดการคุณภาพ ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารสู่ความเป็นเลิศ แนวทางการ
ดำเนินการ โรงเรียนมาตรฐานสากล และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการอ่านและตีความ

วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) จากเอกสารต่าง ๆ โดยวิธีการดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช, 2554 และ สุภางค์ จันทวานิช, 2555)

1. กำหนดกรอบความคิดและวางเค้าโครงเพื่อจัดกลุ่มข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. อ่านและทำความเข้าใจกับข้อมูล วิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลโดยหาความเหมือน ความแตกต่างของข้อมูลอย่างเป็นระบบ หาดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
3. ตีความข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงและความสอดคล้องขององค์ประกอบหลัก ประเด็นย่อย และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ในทุกประเด็นที่มีลักษณะร่วมของข้อมูล
4. หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ การตีความประเด็น ขององค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
5. สังเคราะห์ข้อสรุป องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวทางการปฏิบัติของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
6. ตรวจสอบการสร้างข้อสรุป องค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม เพื่อตรวจสอบและศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลเทียบกับ (ร่าง) องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อให้ได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลที่มีความสมบูรณ์ และสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Structured Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการศึกษาเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงาน จากโรงเรียนกรณีศึกษาที่มีความเป็นเลิศ 3 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลสำคัญจากพื้นที่ศึกษา และสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ศึกษา โดยมีประเด็นหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล และประเด็นเปิดตามสภาพที่เป็นจริงของพื้นที่ศึกษา ซึ่งมีแนวทางการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน แผนปฏิบัติการ โรงเรียน คู่มือการประกันคุณภาพ เอกสารหลักสูตร สถานศึกษา บันทึกข้อมูล เอกสารรายงานต่าง ๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ซึ่งผู้วิจัยจะใช้

เวลาฝังตัวเป็นระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์ของแต่ละพื้นที่ศึกษา โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1.1 ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลเอกสารภายในโรงเรียน โดยการซักถามเกี่ยวกับ รายการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยกับผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการคุณภาพใน โรงเรียน พร้อมขออนุญาตศึกษาข้อมูลสำคัญ

1.2 ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลเอกสารหรือข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนของ โรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นวิจัย

1.3 ผู้วิจัยศึกษา อ่าน วิเคราะห์ เรียบเรียงข้อมูล และจับประเด็นสำคัญ บันทึกในบันทึกภาคสนาม (Field notes)

1.4 ผู้วิจัยสืบค้น (Inquiry) ข้อมูลสำคัญ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญจาก เอกสารเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

1.5 ผู้วิจัยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร ครู นักเรียนและผู้ปกครอง

2. การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่รับผิดชอบงานด้านคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียน หัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ ตัวแทนครู นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองในแต่ละโรงเรียน โดยมีการจัดการสัมภาษณ์ทั้งรายบุคคล (Individual Interviews) ราย กลุ่มเล็ก 2-5 คน (Group Interview) ในกลุ่มตัวแทนครู นักเรียน และผู้ปกครอง

3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) และสังเกตแบบ มีส่วนร่วม (Participant Observation) ผู้วิจัยจะสังเกตตามปรากฏการณ์ที่เหมาะสมว่าควรมีส่วนร่วม หรือไม่มีส่วนร่วมตามความเหมาะสมของปรากฏการณ์ สถานการณ์ และสิ่งที่จะสังเกต การสังเกต แบบไม่มีส่วนร่วม เช่น การสังเกตพฤติกรรมโดยทั่วไปที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยจะสังเกตแบบห่าง ๆ โดยที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว เช่น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครู ระหว่างครูกับครู ระหว่างครูกับผู้ปกครอง และระหว่างครูกับผู้บริหาร

4. การจดบันทึกโดยแยกประเภทระหว่างส่วนที่เป็นข้อมูลกับส่วนที่เป็นความคิด เห็นของผู้วิจัย ผู้วิจัยจะบรรยายข้อมูลโดยละเอียดตามที่เก็บรวบรวมมาได้ก่อน หลังจากนั้นจึง ใส่ความเห็น การตีความ การสร้างสรุป หรือเชื่อมโยงเข้าสู่กรอบแนวคิดทฤษฎี

5. วิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลด้วยการอ่าน และตีความ วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากลักษณะร่วมของข้อมูล และหาความเหมือน ความ ต่างของข้อมูลที่ได้จากเอกสารการสัมภาษณ์ การสังเกตมาวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential

Analysis) และเชื่อมโยง เพื่อสร้างข้อสรุปประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. วิเคราะห์ลักษณะร่วมของข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 โดยจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลด้วยการอ่าน และตีความ วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากลักษณะร่วมของข้อมูล และหาความเหมือน ความต่างของข้อมูล วิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) และเชื่อมโยงประเด็นหลัก ประเด็นย่อย และแนวปฏิบัติที่มีลักษณะร่วมเหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อสังเคราะห์สร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และวิธีปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยใช้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันเป็นหนึ่งระบบ ในแต่ละระบบผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารจัดการ ซึ่งมีโครงสร้างประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามลำดับ เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) ในแต่ละระบบ ซึ่งจะได้อำนาจระบบเท่ากับจำนวนองค์ประกอบหลัก

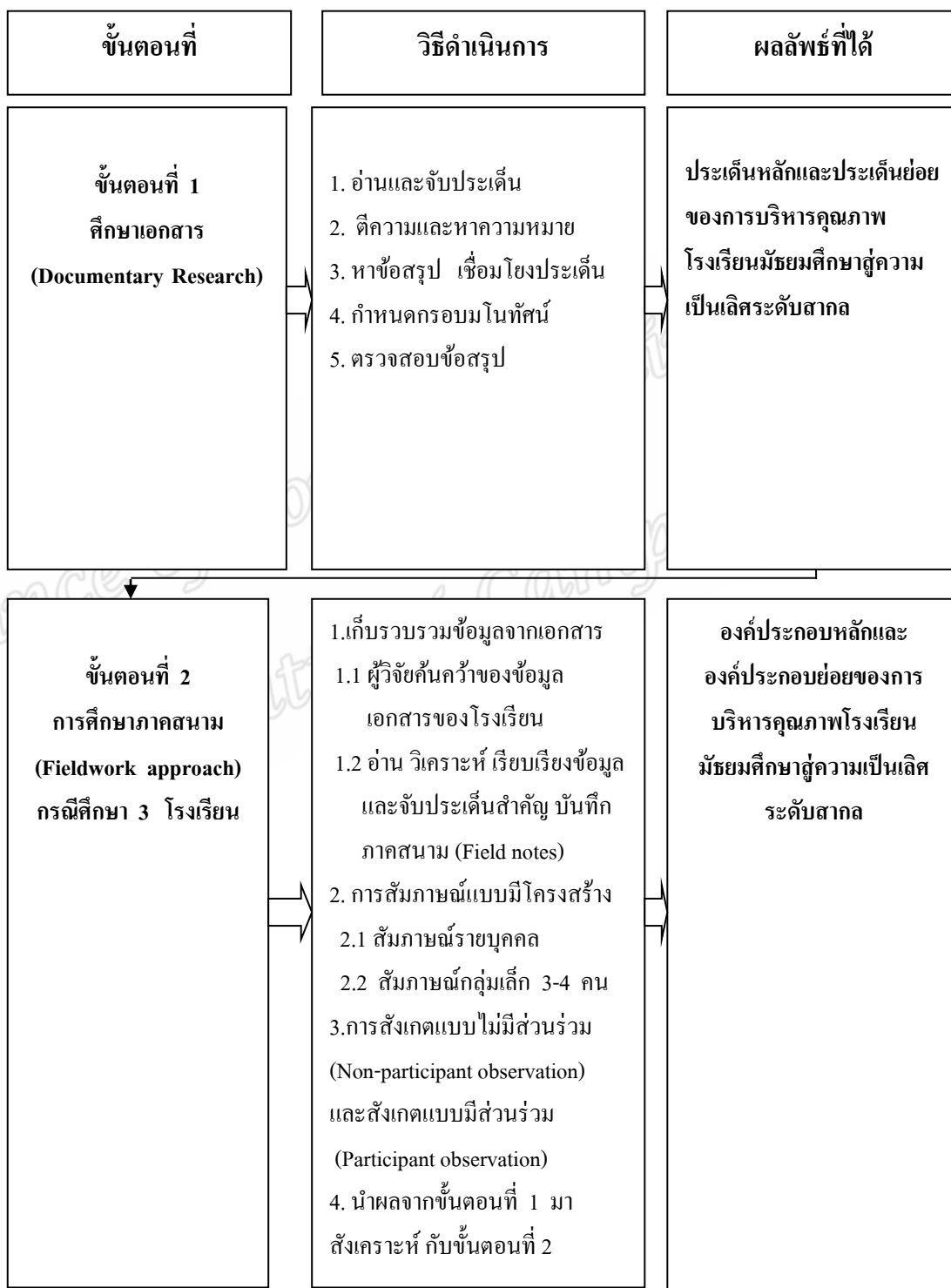
3. ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากพื้นที่กรณีศึกษาทั้ง 3 โรงเรียน ตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็น และให้ข้อเสนอแนะ

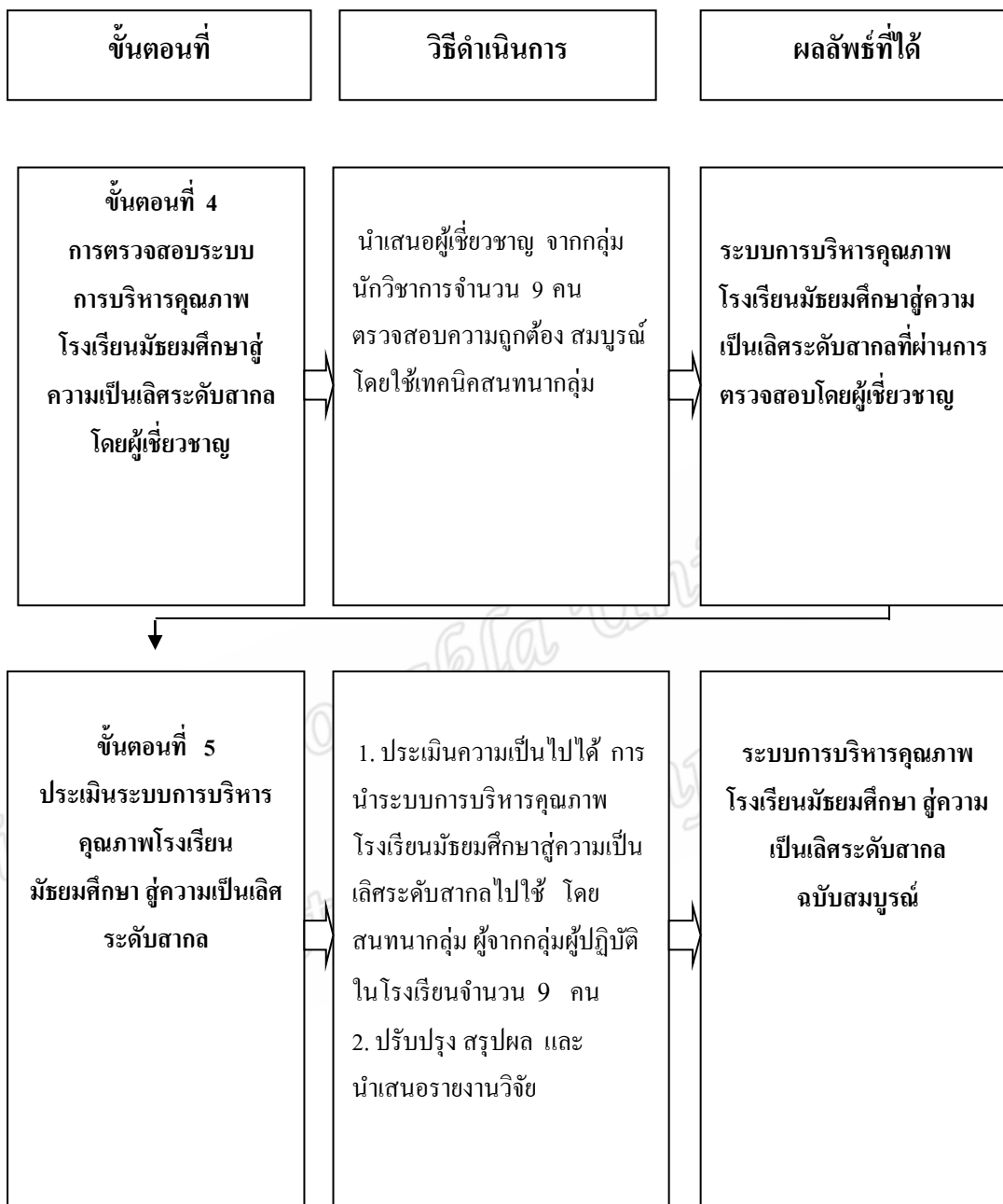
ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ 9 คน ร่วมตรวจสอบตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลให้สมบูรณ์ ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากผู้ปฏิบัติในโรงเรียนโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ปฏิบัติ 9 คน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ในโรงเรียนโดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้ปฏิบัติ ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบโดยนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและเรียบเรียงนำเสนอในรูป

ความเรียงแต่ละระบบประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นกระบวนการเรียงลำดับจาก การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สรุปขั้นตอนการวิจัย





ภาพประกอบ 10 ลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเจาะกรณีผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เครื่องมือหลายแบบตามแนวคิดในการทำกรณีศึกษาของ Stake (1995, อ้างถึงใน Creswell, 1998) เนื่องจากจุดเด่นของกรณีศึกษาอยู่ที่การให้ภาพที่ชัดเจนและสมบูรณ์ ข้อมูลที่หลากหลายเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ ในภาคสนาม และการสังเกต ฉะนั้นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

1. แบบบันทึกการวิเคราะห์ประเด็นหลักและประเด็นย่อย จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องขั้นตอนที่ 1

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในการศึกษาภาคสนามในขั้นตอนที่ 2

2.1 ฉบับที่ 1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้บริหาร

2.2 ฉบับที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับหัวหน้างาน

2.3 ฉบับที่ 3 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับครู

2.4 ฉบับที่ 4 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับนักเรียน

2.5 ฉบับที่ 5 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับผู้ปกครอง

3. แบบบันทึกการสังเกตแบบมีส่วนร่วมในภาคสนาม

4. แบบบันทึก (ร่าง) องค์กรประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ซึ่งวิเคราะห์และสรุปได้จากประเด็นหลักและประเด็นย่อยจากการศึกษาเอกสารและการศึกษาภาคสนามในขั้นตอนที่ 3

5. แบบบันทึก (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

6. แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

7. แบบบันทึกประเด็นการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติ

8. แบบบันทึกสรุปผลการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

วิธีการสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์และเชื่อถือได้มากที่สุดผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ใช้ในการศึกษาภาคสนามดังนี้

1. ศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์

3. จัดทำ (ร่าง) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างโดยมีรายการข้อคำถามในแต่ละประเด็น
4. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยอาจารย์ที่ปรึกษา
5. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา
6. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างไปทดลองใช้เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ ภาษาที่ใช้กับกลุ่มผู้บริหาร และครูในโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 3-5 คน
7. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขและนำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาภาคสนามและการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยวิธีการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติในโรงเรียนตามโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม ก่อนลงภาคสนามผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ได้ประเด็นหลักและประเด็นย่อยเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และนำประเด็นดังกล่าวมาเป็นแนวในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนพัฒนาคุณภาพ หรือแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการโรงเรียน คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน เอกสารหลักสูตรสถานศึกษา บันทึกข้อมูล เอกสารรายงานต่าง ๆ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนมาตรฐานสากล ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เวลาในการเก็บข้อมูลประมาณ 1-2 สัปดาห์ของแต่ละพื้นที่ศึกษา โดยดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยค้นคว้าของข้อมูลเอกสารภายในโรงเรียน โดยการซักถามเกี่ยวกับรายการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัยกับผู้ประสานงานในโรงเรียน พร้อมขออนุญาตศึกษาข้อมูลสำคัญ

2. ผู้วิจัยศึกษามูลเอกสารหรือข้อมูลที่เผยแพร่ต่อสาธารณชนของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ

3. ผู้วิจัยศึกษา ทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตีความข้อมูล และจัดกลุ่มข้อมูลจับประเด็นสำคัญ หาความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงสัมพันธ์ของข้อมูล

4. ผู้วิจัยตรวจสอบที่ข้อมูลสำคัญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร ตัวแทนครู ตัวแทนนักเรียน ตัวแทนผู้ปกครองแต่ละโรงเรียน โดยมีการจัดการสัมภาษณ์เชิงลึก 2 รูปแบบ คือ สัมภาษณ์รายบุคคล ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และสัมภาษณ์เชิงลึกรายกลุ่มเล็ก 2-3 คน ได้แก่ ตัวแทนครู ตัวแทนนักเรียน และตัวแทนผู้ปกครอง

โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ติดต่อประสานงานผู้ให้ข้อมูลเพื่อขออนุญาตสัมภาษณ์ พร้อมนัดหมายวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยเตรียมความพร้อมโดยทบทวนงานวิจัยอย่างดีก่อนการสัมภาษณ์ ในการสัมภาษณ์ต้องมีความรู้ในเรื่องสัมภาษณ์อย่างดีหรือความ “ไว” (Sensitive) ต่อประเด็นในการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ผู้สัมภาษณ์เข้าใจคำตอบและจับประเด็นได้เร็ว รู้ว่าข้อมูลใดไหนเป็นข้อมูลที่ลึกเพียงพอหรือยังไม่พอ

3. ผู้วิจัยกล่าวทักทายแสดงความเคารพ ขออนุญาตการบันทึกเสียงการสนทนา และเริ่มแนะนำตัวเอง สนทนาถึงที่มา และวัตถุประสงค์การสัมภาษณ์

4. ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์แบบสนทนา โดย “พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ” โดยผู้วิจัยได้เตรียมหัวข้อและประเด็นสำหรับการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ดำเนินการสัมภาษณ์อย่างมีจุดเน้น คือมี “เรื่อง” (Themes) ในการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ชัดเจน แต่ยืดหยุ่นในการสนทนา คือผู้วิจัยจะใส่ใจที่จะรักษาสบรรยากาศของการสัมภาษณ์ระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ อย่างเป็นธรรมชาติมากที่สุด และมีความยืดหยุ่น รักษาปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้สัมภาษณ์ บนพื้นฐานการเคารพบุคคล สถานที่ เวลา และการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) (Bohm, 2004 อ้างใน เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข, 2554) สิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์บอกเล่า มากกว่าการมุ่งที่จะควบคุมการสนทนาอย่างเดียว (Morse, 1991; Holstein and Gubrium, 1995; Kahn, 2000) ระยะเวลาในการสัมภาษณ์เชิงลึกใช้เวลาประมาณ 90-120 นาที ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการสัมภาษณ์ในการทาวิจัยเชิงคุณภาพ (Seidman, 1998) ทั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้วิธีสัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ให้สัมภาษณ์

5. เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทบทวนประเด็นการสนทนา และประเด็นสำคัญในการให้ข้อมูล พร้อมกับขอรับรองการให้ข้อมูล

6. ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกภาพ และกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์

3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-participant Observation) และสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ผู้วิจัยจะสังเกตตามสถานการณ์ที่เหมาะสมว่าควรมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนรวมตามความเหมาะสมของปรากฏการณ์ สถานการณ์ และสิ่งที่จะสังเกต การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เช่น การสังเกตพฤติกรรมโดยทั่วไปที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยจะสังเกตแบบห่าง ๆ โดยที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว เช่น พฤติกรรมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครู ระหว่างครูกับครู ระหว่างครูกับผู้ปกครอง และระหว่างครูกับผู้บริหาร เป็นต้น ส่วนการสังเกตแบบมีส่วนร่วมผู้วิจัยเอาตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับและมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับกลุ่มคนในโรงเรียนที่ศึกษา เป็นการสังเกตจากทัศนคติในของผู้วิจัย เพื่อให้ได้ข้อมูลระดับลึก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องเข้าไปอยู่ในพื้นที่ในโรงเรียนทั้ง 3 แห่ง จนได้รับความไว้วางใจเสมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในโรงเรียน การเข้าไปมีส่วนร่วมในปรากฏการณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาอยู่บนพื้นฐานความเหมาะสมว่าควรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับใด และการเคารพผู้ที่อยู่ในปรากฏการณ์นั้น ๆ ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ผู้วิจัยศึกษา แต่ไม่ใช่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับชุมชนนั้น ๆ (A part of and Apart from) (ชาย โพธิ์ลีตา, 2552) โดยที่มีแนวทางการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วม (Schwandt, 2001; Werner and Schoepfle, 1987; Wolcott, 1995; ชาย โพธิ์ลีตา, 2552) ตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำประเด็นศึกษา คือ องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล แปลงเป็นประเด็นปรากฏการณ์ที่จะเข้าไปสังเกตแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียน

2. ผู้วิจัยขออนุญาตผู้รับผิดชอบในพื้นที่เพื่อขอสังเกตปรากฏการณ์ต่าง ๆ โดยพิจารณาร่วมกับผู้รับผิดชอบในพื้นที่ว่าเหมาะสมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือไม่ และอย่างไร ทุกครั้งก่อนการเข้าไปสังเกต

3. ผู้วิจัยวางแผนการเข้าสังเกตอย่างเป็นระบบก่อนเข้าสู่ภาคสนาม โดยใช้กลยุทธ์การสังเกต เช่น

3.1 สังเกตจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูล

3.2 สังเกตรายละเอียดและจดบันทึก โดยไม่ใส่ความรู้สึก ความคิดเห็น และการตีความใด ๆ เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นในการสังเกต

3.3 ให้ความสำคัญแก่บริบทของสิ่งที่สังเกต ผู้สังเกตต้องไม่ละเลยเก็บรายละเอียดบริบทของปรากฏการณ์นั้นด้วย เช่น สถานที่ เวลา และสถานการณ์

3.4 ใช้วิธีอื่นควบคู่ไปด้วยได้ไม่มีขีดจำกัด

3.5 ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการด่วนสรุป และการแสดงความคิดเห็นใด ๆ

ที่สังเกตเห็น โดยที่ไม่มีหลักฐานสนับสนุนเพียงพอ

3.6 ให้ความสำคัญแก่กระบวนการของสิ่งที่สังเกต ควรมองความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์กับสิ่งอื่นด้วย

3.7 สังเกตการดำเนินงานของบุคลากร มองหาสิ่งที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติม

3.8 บันทึกภาพเก็บข้อมูลปรากฏการณ์ที่สังเกต (ในกรณีที่ได้รับอนุญาต)

4. ผู้วิจัยบันทึกข้อมูลการสังเกตในเชิงพรรณนาโดยไม่ใส่ความรู้สึก ความคิดเห็นลงในบันทึกภาคสนาม (Field notes) อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม ผู้วิจัยจะยึดหลักร่วมกันในการดำเนินการเก็บข้อมูล คือ

1) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลไปและวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กัน โดยที่ข้อมูลที่ได้อะไรมาในแต่ละวัน จะต้องมีการตรวจสอบว่ามีความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความถูกต้องตรงประเด็นภายใน (Internal validity) ตามที่ต้องการหรือไม่ หากข้อมูลที่เก็บมามีหลายเรื่องปะปนกัน ผู้วิจัยจำเป็นต้องจำแนกข้อมูลเบื้องต้นว่าส่วนไหนที่น่าจะใช้ได้ ผู้วิจัยจึงควรหาเวลาสำรวจข้อมูลที่เก็บมาบ่อย ๆ เป็นการทำความคุ้นเคยกับข้อมูลไปในตัว พร้อมกับจดบันทึกอย่างเป็นระบบ เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กัน พร้อมดูว่ายังขาดข้อมูลอะไร และดำเนินการเก็บข้อมูลจนถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล

2) ทำการเก็บข้อมูลจนได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Saturation)

3) ระหว่างการเก็บข้อมูลพื้นที่ศึกษาหนึ่งไปพื้นที่ศึกษาหนึ่ง ผู้วิจัยจะเว้นช่วงเวลาเพื่อทำการวิเคราะห์และจัดระบบข้อมูล และเตรียมการลงพื้นที่ภาคสนาม โรงเรียนต่อไป จนถึงโรงเรียนสุดท้าย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการสนทนากลุ่ม เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีดังนี้

การสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการและจากปฏิบัติ จำนวน 9 คน ร่วมตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลให้สมบูรณ์ ดำเนินการโดย เมื่อเก็บข้อมูลภาคสนามทั้ง 3 แห่งเสร็จสิ้น ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น นำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพ สรุปลงเป็นประเด็นการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ความเห็นและร่วมตรวจสอบเกี่ยวกับ ระบบที่พัฒนาขึ้น ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ทบทวนประสานงานผู้ร่วมสนทนากลุ่มตามเกณฑ์พิจารณาผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสนทนากลุ่ม นัดหมายวัน เวลา สถานที่ การจัดสนทนากลุ่ม

2. ประสานงานภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทาหนังสือเชิญเป็นผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

3. ส่งเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มให้แก่ผู้ร่วมสนทนากลุ่มคนละ 1 ชุด
ก่อนวันสนทนากลุ่ม 7 วัน

4. ดำเนินการสนทนากลุ่ม มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

4.1 ประธานกล่าวเปิดการสนทนากลุ่ม

4.2 ผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (Moderator)

4.3 ผู้วิจัยนำเสนอการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียน

มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

4.4 ผู้เข้าร่วมประชุมร่วมกันวิพากษ์ระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียน
มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ นั่นคือควรปรับปรุงพัฒนาเช่นไรให้
สมบูรณ์

4.5 ช่วงเวลาที่ดำเนินการสนทนาใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง

4.6 ผู้วิจัยสรุปข้อมูลจากสนทนากลุ่มในหัวข้อต่าง ๆ ความเหมาะสม
และความเป็นไปได้ในการนำระบบการ บริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับ
สากลไปใช้ เงื่อนไขสำคัญของการพัฒนา มีอะไรบ้าง ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

5. สรุปผลการประชุมโดยประธานการประชุม

6. นำเสนอข้อมูลที่ได้อภิปรายวิเคราะห์ประมวลผลและเรียบเรียงนำเสนอในรูปแบบ
ความเรียงแต่ละหัวข้อในการวิเคราะห์จะให้ผู้ช่วยวิจัย 1 คนประเมินและตรวจสอบข้อมูลด้วย
ในกรณีที่การประเมินจากผู้วิจัยไม่สอดคล้องกัน นักวิจัยต้องแก้ปัญหาโดยการตรวจสอบข้อมูล
ร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง ด้วยวิธีการเช่นนี้จึงน่าจะเชื่อได้ว่า การวิเคราะห์ในครั้งนี้ได้ยึดข้อมูลที่ได้จาก
การสนทนาเป็นหลัก

การวิเคราะห์ข้อมูล

ลักษณะสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้คือ การวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน
(Creswell, 1998) หมายถึง จุดที่ไม่มีอะไรใหม่ ไม่มีอะไรต่างไปจากที่รวบรวมมาแล้วก่อนหน้านี้
ดังรายละเอียดตามขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร เพื่อศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารคุณภาพ
โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลซึ่งมีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 นำข้อมูลที่ศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis) และเทคนิคการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลประเด็นความเหมือนและแตกต่าง (Constant

Comparison Technique) เชื่อมโยงสร้างข้อสรุป (ร่าง) องค์ประกอบของระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1.1.1 อ่าน ทำความเข้าใจ จับประเด็น โดยผู้วิจัยอ่านข้อมูลดิบอย่างละเอียด จนกระทั่ง เข้าใจและจับประเด็นหลัก ๆ ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียน มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

1.1.2 ตีความและหาความหมาย หรือคำอธิบายของแบบแผนความสัมพันธ์ของ ประเด็นแต่ละประเด็น และการเชื่อมโยงสัมพันธ์ในทุกประเด็นนั้น ๆ

1.1.3 หาข้อสรุปที่เป็นสาระหลักของผลการวิเคราะห์ ตีความ และการหาความหมาย ของประเด็นขององค์ประกอบและรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ

1.1.4 สร้างข้อสรุปได้ (ร่าง) องค์ประกอบระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียน มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาภาคสนาม รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การ สังเกต และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องในภาคสนาม เพื่อเคราะห์ประเด็นหลัก ประเด็นย่อยและ แนวทางการปฏิบัติของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

2.1 จัดบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ทั้งหมด และบันทึกบทสัมภาษณ์ในไฟล์เอกสาร ด้วยโปรแกรม Microsoft word จัดเก็บบทสัมภาษณ์ลงในแฟ้มเอกสาร (Filing Transcription) นำ ข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล ก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์

2.2 เรียบเรียงข้อมูลดิบ จากการสังเกตที่บันทึกในแฟ้มบันทึกภาคสนาม (Filed notes) บันทึกข้อมูลเรียบเรียงการสังเกตในไฟล์เอกสารด้วยโปรแกรม Microsoft word จัดเก็บข้อมูล การสังเกต แยกตามปรากฏการณ์และลำดับเวลาที่ผู้วิจัยสังเกตนำข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ ถูกต้องอีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปทำการ วิเคราะห์

2.3 เรียบเรียงข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร จากแฟ้มบันทึกภาคสนาม บันทึกเรียบเรียง ข้อมูลที่ศึกษาลงเป็นไฟล์เอกสารด้วยโปรแกรม Microsoft word จัดเก็บข้อมูลแยกตามอ้างอิง เอกสาร นำข้อมูลไปตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้องอีกครั้ง (Rechecking Transcription) เพื่อพิจารณา ความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์

2.4 วิเคราะห์ จับประเด็นหลักของข้อมูลที่รวบรวมมา (Identifying Patterns and Themes) ทั้งบทสัมภาษณ์ ข้อมูลการสังเกต และข้อมูลเอกสารที่ศึกษา โดยใช้วิธีเปรียบเทียบความ เหมือนและแตกต่าง (Constant Comparative Techniques) ของข้อมูลในแต่ละบทสัมภาษณ์

แต่ละข้อมูลการสังเกต แต่ละข้อมูลเอกสารที่ศึกษาทำการเปรียบเทียบข้อมูลแต่ละชุดแยกตามที่มาของข้อมูล (สัมภาษณ์ สังเกต และศึกษาเอกสาร) และเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลแต่ละที่มา โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบแบบสลับไปสลับมา เพื่อศึกษาความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะนำประเด็น ไปสร้างข้อสรุปเป็นประเด็นหลัก ประเด็นย่อยและแนวทางการปฏิบัติที่มีลักษณะร่วมเหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

2.5 ตรวจสอบ ทบทวน สะท้อนคิดการวิเคราะห์ข้อมูล จากบทสัมภาษณ์ ข้อมูลการสังเกตและข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องอีกครั้งแบบกลับไปกลับมาเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นที่ได้นั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ทำกรวิเคราะห์โดยพิจารณาจากความสอดคล้องของลักษณะร่วมของข้อมูล

2.6 ยืนยันการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสุดท้าย เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อสรุปได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทางปฏิบัติของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากการศึกษาภาคสนาม

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร กับข้อมูลภาคสนาม

3.1 นำข้อมูลทั้ง 2 ชุด มาเปรียบเทียบกันและหาความคล้ายคลึงของข้อมูล

3.2 จัดกลุ่มข้อมูล โดยนำข้อมูลที่มีลักษณะร่วมที่เหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน

3.3 จัดกระทำข้อมูลเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยนำข้อมูลมาจัดจำแนกเป็นองค์ประกอบให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ในแต่ละกลุ่มจะมีองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวทางการปฏิบัติที่ได้จากการศึกษาภาคสนาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาระบบ การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ดำเนินการดังนี้

4.1. การออกแบบระบบ การบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยใช้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวปฏิบัติ ที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน เป็นหนึ่งระบบ ในแต่ละระบบผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหารจัดการ ซึ่งมีโครงสร้างประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามลำดับ เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) ในแต่ละระบบ ซึ่งจะได้อำนาจระบบเท่ากับจำนวนองค์ประกอบหลัก

4.2 ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากพื้นที่กรณีศึกษาทั้ง 3 โรงเรียน ตรวจสอบความถูกต้อง ตรงประเด็นและให้ข้อเสนอแนะแล้วนำข้อมูลมาปรับปรุงระบบการบริหารคุณภาพจัดทำ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

4.3 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลโดยผู้เชี่ยวชาญ จากกลุ่มนักวิชาการจำนวน 11 คน ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์โดยใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม

4.4. ประเมินยืนยันระบบและหาข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทางการปฏิบัติของระบบต่าง ๆ จากข้อมูลการสนทนากลุ่ม จากผู้ปฏิบัติจากโรงเรียนมาตรฐานสากล จำนวน 9 คน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำระบบไปใช้ในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.4.1 บันทึกบทสนทนาในแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม

4.4.2 จัดเก็บบทสนทนาในแฟ้มเอกสารพร้อมการตรวจสอบข้อมูลที่ต้องการ

4.4.4 วิเคราะห์โดยวิเคราะห์หาประเด็นหลักของข้อมูลจากการสนทนาโดยยึดประเด็นหลักความถูกต้อง สมบูรณ์ของระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำระบบไปใช้ เงื่อนไขสำคัญของการพัฒนามืออะไรบ้าง และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

4.4.5 นำข้อมูลการปรับปรุงพัฒนาระบบจากการสนทนากลุ่มมาปรับปรุงและพัฒนาระบบให้สมบูรณ์ นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสมบูรณ์ของระบบ

การสร้างที่น่าเชื่อถือของงานวิจัย (Credibility)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นที่ตั้งและตระหนักต่อการสร้างความเชื่อถือของงานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการอย่างระมัดระวังเพื่อให้วิจัยถูกต้องสมบูรณ์จึงดำเนินการดังนี้ (สุภางค์ จันทวานิช , 2554)

1. ตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อมูล (Representativeness) โดยตรวจสอบความเชื่อถือได้ความครบถ้วนและคุณภาพของข้อมูลก่อนวิเคราะห์ข้อมูลทุกครั้ง
2. ให้นักลหรือผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่กรณีศึกษาตรวจสอบและรับรองความถูกต้องโดยอ่านข้อมูลพร้อมให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ทั้งข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลที่ตีความแล้ว
3. ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยผู้วิจัยจะเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้จากหลายแหล่ง เช่น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสารที่มีความสอดคล้องกัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล และเพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามขั้นตอนของการวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (Field Approach) จากโรงเรียนกรณีศึกษา องค์ประกอบและประเด็นสำคัญ วิถีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (Documentary Study) โดยวิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

จากการศึกษา เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้องค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 8 องค์ประกอบหลักดังนี้ 1) ปัจจัยเกื้อหนุน 2) การนำองค์การ 3) การวางแผนกลยุทธ์ 4) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง 5) การวัดวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 6) การมุ่งเน้นบุคลากร 7) การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และ 8) ผลลัพธ์ด้านคุณลักษณะผู้เรียน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ปัจจัยนำเข้า

- 1.1 สภาพแวดล้อมบริบทของโรงเรียน
- 1.2 ความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษา
- 1.3 ความรู้ ความสามารถ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 1.4 ความรู้ ความสามารถของครู และบุคลากรอื่น
- 1.5 หลักสูตร และแหล่งเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 2 การนำองค์การ

- 2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ
- 2.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายไปยังบุคลากร
- 2.3 การบริหารจัดการสถานศึกษา
- 2.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม และสาธารณชน
- 2.5 การให้การสนับสนุนต่อชุมชนที่สำคัญ
- 2.6 การปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย
- 2.7 การมีคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี

องค์ประกอบที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์

- 3.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์
- 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 3.3 การทำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ
- 3.4 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
- 3.5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน
- 3.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ
- 3.7 การสื่อสารและการประสานงานที่ดี
- 3.8 การประเมินผลการดำเนินการและข้อมูลย้อนกลับ

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

- 4.1 การรับฟังผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบัน และ
- 4.2 การประเมินความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้อง
- 4.3 การสร้างความสัมพันธ์ของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 4.4 การจัดหลักสูตร แผนการเรียน บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- 4.5 การจัดการกับข้อร้องเรียน

อนาคต

องค์ประกอบที่ 5 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

- 5.1 การวัดผลการดำเนินงานของโรงเรียน
- 5.2 การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงาน
- 5.3 การปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- 5.4 การจัดการข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยี
- 5.5 การจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นบุคลากร

- 6.1 การจัดระบบงานและกระบวนการทำงาน
- 6.2 ชีตความสามารถของบุคลากร
- 6.3 การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร
- 6.4 บรรยากาศการทำงานของบุคลากร
- 6.5 ความผูกพันของบุคลากร
- 6.6 การพัฒนาบุคลากร
- 6.7 ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 6.8 ความก้าวหน้าในอาชีพ

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ

- 7.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- 7.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 7.3 การพัฒนาระบบการวัดผลและประเมินผล
- 7.4 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้
- 7.5 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 7.6 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
- 7.7 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7.8 กิจกรรมเสริมหลักสูตร
- 7.9 การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนา

องค์ประกอบที่ 8 ผลลัพธ์ด้านคุณลักษณะของผู้เรียน

- 8.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน
- 8.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
- 8.3 สมรรถนะ และทักษะที่จำเป็นของผู้เรียน
- 8.4 ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (Field Approach) จากโรงเรียนกรณีศึกษา องค์ประกอบและประเด็นสำคัญ วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายโดยการสัมภาษณ์ภาคสนาม พบว่า “องค์ประกอบสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีความเป็นเลิศระดับสากล มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และองค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

“องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศระดับสากล 1) การกำหนดผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นตัวตั้งตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เช่น เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยจัดรายวิชาเพิ่มเติม คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (Independent Study : IS) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง 3) ระบบบริหารจัดการคุณภาพ TQA มี 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 กระบวนการปฏิบัติงาน และ หมวด 7 ผลลัพธ์ ทั้ง 7 หมวด ดำเนินการตามคู่มือ” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556) สอดคล้องกับผู้อำนวยการ ค สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2556)

“องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศระดับสากลที่สำคัญมี 2 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพตามแนวทาง TQA มี 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 กระบวนการปฏิบัติงาน และ หมวด 7 ผลลัพธ์ 2) องค์ประกอบด้านตัวผู้เรียนโดยการจัดการเรียนรู้ การปรับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนวิชา IS” (รองผู้อำนวยการ ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2556)

“องค์ประกอบของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศระดับสากล 1) มีหลักสูตรที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล โดยเน้นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่นการอยู่ร่วมกัน ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการทำงาน ทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข เน้นภาษาที่เป็นสากล ภาษาต่างชาติ และการใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนรู้ และหลักสูตรมาตรฐานสากลของสำนักงานการศึกษายกระดับพื้นฐาน 2) การเรียนการสอนที่เทียบเคียงมาตรฐานสากล การใช้ภาษาอังกฤษ สอนตามแนวคิด

บันได 5 ชั้น การใช้สื่อเทคโนโลยี การสอนโดยครูต่างชาติ ปรับกระบวนการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดให้มากขึ้น จัดการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศภาษาที่ 2 เพื่อความได้เปรียบในการสื่อสาร เจรจาต่อรอง ปลูกฝังความรู้และคุณธรรมควบคู่กันเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และประชาคมโลกอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน วิธีการจัดการเรียนรู้ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 กระบวนการปฏิบัติงาน และ หมวด 7 ผลลัพธ์ ทั้ง 7 หมวดต้องดำเนินไปด้วยกัน หมวด 1, 2, 3 เป็นกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ หมวด 5, 6 เป็นเรื่องของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งสองส่วนต้องดำเนินไปด้วยกัน” (ผู้อำนวยการ ข สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2556)

จากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศระดับสากล มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพของผู้เรียน องค์ประกอบที่ 2 การเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล และ องค์ประกอบที่ 3 การบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมวด 3 การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมวด 4 การวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 กระบวนการปฏิบัติงาน และ หมวด 7 ผลลัพธ์

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล 7 องค์ประกอบหลักดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับครู บุคลากร และผู้เรียน โรงเรียนมีการดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่น่าเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน

“การนำองค์กร ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญ การนำองค์กรมีค่านิยม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ ได้มาจากการทำ SWOT อยู่ในคำถามของ TQA ค่านิยมมี 11 ข้อ

คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียน 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร 5) ความคล่องตัว 6) มุ่งสู่อนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคม 10) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ 11) มุมมองเชิงระบบ โรงเรียนวัดราชโอรสนามาประยุกต์ใช้ 8 ข้อ คือ ความเป็นกัลยาณมิตร การมุ่งมั่นในความสำเร็จ การวินิจัยที่ถูกต้อง ความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เปิดใจรับความคิดที่แตกต่าง ยึดมั่นในความเป็นธรรม มีความเป็นหนึ่ง ยึดความพึงพอใจของส่วนรวม องค์กรมีค่านิยมในการทำงาน ตามที่กำหนด องค์กรจะประสบความสำเร็จ การนำองค์กรเกิดขึ้นทุกหน่วยงานในโรงเรียน ในระดับโรงเรียนผู้อำนวยการเป็นผู้นำองค์กร” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“การนำองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์กร ผู้บริหารใช้ข้อมูลจริงทุกครั้ง ครูก็จะต้องใช้ข้อมูลจริง สามารถตรวจสอบได้ทั้งการเรียนการสอน การดูแลนักเรียน การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร การมอบหมายงานโดยการปฏิบัติงานร่วมกัน ใช้หลัก 7Ss ตามความถนัด กำหนดเวลาในการทำงานและความสำเร็จ มีการติดตามงานตามสายบังคับบัญชา” (ครู ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2556)

ซึ่งในองค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร มีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพ

“กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมเพื่อบรรลุความเป็นเลิศการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ การประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบ การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความยั่งยืนขององค์กร การบริการและการสนับสนุนชุมชน” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ โปร่งใส หรือธรรมาภิบาล” (หัวหน้างาน ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2556)

“การกำหนดวิสัยทัศน์ การปรับโครงสร้างการบริหารงาน การมอบหมายงาน การปฏิบัติงานตามคู่มือการปฏิบัติงาน การติดตามงานโดยหัวหน้างาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้” (ครู ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2556)

“การนำองค์กรด้วยการสร้างค่านิยม 11 ข้อ เจาะใจคนก่อนจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร เน้นการใช้ข้อมูลจริง จูงใจด้วยข้อมูล เพื่อให้มีความเชื่อมั่น ยอมรับข้อมูล การนำสู่การปฏิบัติงาน การทบทวนการปฏิบัติงาน การกำหนดกรอบเวลาการทำงาน การเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ การสอนงานเพื่อพัฒนางาน” (ผู้อำนวยการ ค สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร ผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อน กำหนดทิศทาง ชี้นำและทำให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศ มีความยั่งยืน ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการดำเนินการคือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร การส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม การสร้างความยั่งยืน การสื่อสารให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง การดูแลกำกับองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง หรือสูงขึ้น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายความสำเร็จ มีการสื่อสารการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น สร้างความเข้าใจ มีการตรวจสอบผลการดำเนินการโดยหัวหน้างาน

“การวางแผนกลยุทธ์เน้นให้ความสำคัญที่ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำองค์กร มีการวิเคราะห์ SWOT ผลการดำเนินงานไปกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา การวางแผนที่ใช้ข้อมูลจริง มุ่งเน้นการมองไปสู่นาคต งานเชิงกลยุทธ์ คืองานที่จะต้องพัฒนา มีวิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) การมอบหมายงาน (Assignment) 2) การวางแผนดำเนินการ (Individual Plan) 3) การปฏิบัติตามแผน (Implement) 4) การวัดผลดำเนินการ (Measurement) 5) การปรับปรุงและพัฒนา (Improvement)” (ผู้อำนวยการ ค สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนล่วงหน้าระยะยาว มีการ SWOT องค์กรในงานที่รับผิดชอบ วิเคราะห์แนวโน้มผู้รับบริการ สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่เปลี่ยนแปลง การวางแผนพัฒนาผู้เรียนในรอบ 3-5 ปี เอาจุดแข็งมากำหนดกลยุทธ์ ซึ่งจะให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน นำจุดอ่อนมาพัฒนางาน จัดทำแผนงานโครงการ กิจกรรม ดำเนินงานตามแผนใช้กระบวนการเชิง

ระบบ มีการวัดผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ปรับปรุงงานในรอบปีและรอบแผนกลยุทธ์ ในครั้งต่อไป” (หัวหน้างาน ก2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2556)

“การวางแผนกลยุทธ์ดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร ยึดหลักการมีส่วนร่วมของหัวหน้างาน ครู หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กำหนดกลยุทธ์ 4 กลยุทธ์ คือ 1) พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตาม มาตรฐานสากล 2) พัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพเทียบเคียง มาตรฐานสากล 3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ 4) พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการห้องเรียนพิเศษ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้เป็นไปตามกลยุทธ์ มีการ กำหนดโครงการหลัก สมรรถนะหลักโดยเน้นเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ มีการกำกับติดตามการ ดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน” (ครู ข สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2556)

“การวางแผนกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินการย้อนหลัง 3 ปี SWOT หา จุดเด่น จุดด้อย นำจุดเด่นมาเป็นกลยุทธ์พัฒนาเสริมจุดด้อย ประชุมระดมความคิดเห็น กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ค่านิยม มีการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ แผนการพัฒนา บุคลากร ผู้บริหารมีการสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจ เพื่อนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสู่การ ปฏิบัติ (ครู ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการ โรงเรียนจะต้องดำเนินการให้มีให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย มี กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ นำไปสู่แผนการจัดทำแผนงาน โครงการ แผนปฏิบัติการประจำปี และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ การจัดทำ แผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การจัดทำแผนปฏิบัติการและการ ถ่ายทอดสู่ การปฏิบัติ และมีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่จะเกิดขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับนักเรียนเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มี การสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุม และศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันในการกำหนด หลักสูตรต่าง ๆ เช่นห้องเรียนพิเศษ เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ คนตรี กีฬา ส่งเสริมภาษาและวัฒนธรรมต่างชาติ หลากหลายชาติหลายภาษา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน

ส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน มีการสอบถามความคิดเห็นของนักเรียน มาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน นำข้อมูล ด้านผลการเรียน ข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง นักเรียน ผู้เกี่ยวข้องมาวางแผนเพื่อยกระดับคุณภาพ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

“การเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำข้อนี้มากำหนดกลยุทธ์ด้วย อะไรคือประเด็นการพัฒนา อะไรคือความต้องการ และอะไรที่จะนำไปสู่วิสัยทัศน์ ผลกระทบของโรงเรียนเพื่อการบริหารสู่ ความเป็นเลิศมาจากผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นสำคัญ” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“การเน้นผู้เรียนจะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน จัดทำแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ด้านการพัฒนาผู้เรียน ปรับกระบวนการรับนักเรียน กำหนดคุณสมบัติการเข้าเรียน การสอบ การ สรรหาผู้ปกครอง การจัดทำหลักสูตร การสอนเสริม งานวิเทศสัมพันธ์ ผลการดำเนินงานที่เป็น เลิศจะเกิดกับผู้เรียน การจัดทำหลักสูตร แผนการเรียน คำนึงความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน วิเคราะห์มองอนาคตมีความต้องการด้านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ ICT ก็ควรเน้นด้าน ICT เช่น จัดเป็นแผนการเรียนวิทยาศาสตร์-คอมพิวเตอร์ การเรียนการสอนด้านอาชีพ ภาษาในอนาคต ผู้เรียนต้องสื่อสารได้หลายภาษา ห้องเรียน E-Classroom จัดการเรียนรู้ออนไลน์ ส่งเสริม ICT สร้างความ ผูกพันให้ผู้เรียน โรงเรียนให้ความสำคัญ เน้นการบริการ การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร ทุกฝ่ายร่วมแรงร่วมใจกันสร้างความพึงพอใจต่อผู้เรียน” (ผู้อำนวยการ ข สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2556)

“การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ โดย ผู้บริหารจะต้องรับฟังเสียงของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความพึงพอใจ การสร้างความผูกพัน การจัดทำหลักสูตรและกิจเสริมที่สนองความต้องการของผู้เรียน การแบ่งกลุ่มผู้เรียน การจัดการกับ ข้อร้องเรียน ผู้บริหารต้องดำเนินการด้วยตนเองและจะต้องไวต่อการรับรู้ปัญหา” (ผู้อำนวยการ ค สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556)

“การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินความพึงพอใจ ของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้เรียน การรับฟังข้อเสนอแนะของ

ผู้เรียน การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ยกกระดับคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น” (รองผู้อำนวยการ ก2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องรับฟังเสียงของผู้เรียน นำข้อมูลจากผู้เรียนและผู้มีส่วนได้เสียมาพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินความพึงใจและสร้างความผูกพันใหม่เกิดขึ้นกับผู้เรียน มีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่จะต้องดำเนินการ คือ การรับฟังผู้เรียนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การประเมินความพึงพอใจ การสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับผู้เรียนให้มีความภักดีต่อโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการวัดผลการดำเนินการโดยโดยบุคลากรทุกคนทุกงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างาน มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตามโดยหัวหน้างาน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียนเทียบกับโรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกันในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ โรงเรียนมีการตรวจสอบประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการโดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มงานเดียวกัน และต่างกลุ่มงาน มีการประชุมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยให้กลุ่มงานทราบ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ ความเชื่อถือได้ ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูลสารสนเทศโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

“การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกิดขึ้นในทุกหมวด เป็นการวัดความสำเร็จ วิเคราะห์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีความสำคัญทำให้การบริหารจัดการของโรงเรียนมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ข้อมูลจริงส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ทำให้ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศ มีระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลงาน มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้ในการเก็บ

รวบรวมข้อมูลสื่อสาร ทำความเข้าใจ ประสานในทุกงาน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เก็บรวบรวมตัวชี้วัดที่กำหนด ระบบการวัดผลการดำเนินการของโรงเรียนมี ผลปฏิบัติงานประจำวันด้านการเรียนการสอน ตามแผนการจัดการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานประจำ มีระบบการติดตามเป็นรายบุคคล และเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือกลุ่มงาน” (รองผู้อำนวยการ ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2556)

“มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม ทุกคน ทุกภาคเรียน เสนอต่อหัวหน้าสายงานที่รับผิดชอบ มีการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาเป็นรายกลุ่มสาระการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลการเรียนของผู้เรียนเป็นรายห้อง วิเคราะห์แผนการจัดการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลการเรียนผู้เรียนเป็นรายบุคคล คะแนนไม่ดี ไม่ผ่านเกณฑ์ มีการส่งต่อจัดชั้นเรียนใหม่โดยใช้ผลการเรียนเป็นฐาน ทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูและผู้เรียนดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครูในระดับเดียวกัน หาวิธีพัฒนาผู้เรียนเพื่อยกระดับคุณภาพที่สูงขึ้น” (ครู ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2556)

“การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยหัวหน้างาน มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงาน มีการรายงานผลการดำเนินโครงการ ตามแบบประเมินที่โรงเรียนกำหนด ประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนทุกกิจกรรม มีข้อมูลเปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการ กิจกรรม การประเมินความพึงพอใจของ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ครู จัดทำระบบสารสนเทศ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มงาน และระดับโรงเรียน” (รองผู้อำนวยการ ข1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 10 กันยายน 2556)

“ประเมินความสำเร็จของงานตามตัววัดความสำเร็จ มีผลงาน ชิ้นงาน มีการนำเสนอผลงานที่เป็นเลิศของครู นักเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาข้อมูลเปรียบเทียบหาช่องว่างของการพัฒนา (Gap) ศึกษาข้อมูลผู้เรียน วิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงานในภาคเรียน ปีที่ผ่านมา มีระบบการกำกับติดตามให้มีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีระบบการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับกลุ่มงาน ระดับโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนการสอน” (ครู ค1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์กรประกอบที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีการเชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบ การจัดทำตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จของงาน การวิเคราะห์ทบทวนปรับปรุง และพัฒนาผลการปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ

มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร การจัดการระบบสารสนเทศ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ทบทวนผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การจัดการความรู้ ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยี

องค์ประกอบ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บริหาร หัวหน้างานสร้างความเข้าใจให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนางาน เน้นการเรียนรู้ด้วย การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานโดยให้ครูอาวุโส มาเป็นพี่เลี้ยง มีการพัฒนาครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศ ให้ความรู้เสริมพลังทุกกลุ่มงาน มีการถ่ายทอด แนะนำ นิเทศกำกับติดตาม สร้างผู้รับช่วงต่ออย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เยี่ยมชมเมื่อมีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบ ระเบียบ บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูล ข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน

“การมุ่งเน้นบุคลากร มุ่งสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เน้นการปฏิบัติงาน อะไรมีจุดอ่อนนำไปพัฒนา ทุกคนจะต้องรู้วัตถุประสงค์ของงาน และผู้ปฏิบัติต้องรู้หน้าที่ แต่ละกลุ่มงานมีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการบริหารเชิงคุณภาพ ทำความเข้าใจเปลี่ยนค่านิยมของบุคลากรในการทำงาน โดยกำหนดค่านิยมร่วม” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

“กลุ่มบริหารบุคคลรับผิดชอบงานบุคลากร มีการวางแผนอัตรากำลัง ครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ กลุ่มบริหารวิชาการพัฒนาขีดความสามารถของครู พัฒนาครูผู้ช่วย ครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศให้พลังเสริมความรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ แนะนำ นิเทศกำกับติดตาม สร้างความตระหนัก ความเข้าใจโดยเชิญครูอาวุโสมาเล่าเร้าพลัง สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเยี่ยมชมกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาส ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดประสบการณ์ให้เห็นในเชิงการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีการประชุมบ่อยครั้ง มีการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีการนิเทศแลกเปลี่ยนเรียนรู้สม่ำเสมอทั้งกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่” (รองผู้อำนวยการ ก1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2556)

“การเรียนรู้ขององค์กร 300 วันในหนึ่งปีของคนมีการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรม ใช้วิธีการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เติมเต็มโดยประชุมปฏิบัติการเมื่อมีโอกาส จะเริ่มจากการจูงใจไปสู่การสร้างค่านิยม ให้เชื่อมั่น นำไปสู่การยอมรับ การสนับสนุน 4 กลุ่ม 7 หมวด การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เน้นภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ปฏิบัติอย่างไร มั่นใจเป็นระบบแล้วจะมีผู้เชี่ยวชาญ และสังคมแห่งการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นทีม จะมีการยอมรับ และจูงใจเร็วขึ้น ผู้บริหารเป็นผู้นำในตอนแรก จูงใจ เชื่อมั่น ยอมรับสนับสนุนเน้นเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการถ่วงดุล ขยับจุดแห่งภารกิจไม่หว่านไปทั่ว จะทำให้ภารกิจขับเคลื่อนไปได้รวดเร็ว ตอนแรกใช้ทีม 24 คน ทำงานภายในปีการศึกษา 2555-2556 ฐานมาจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ละ 2 คน ที่เหลือผู้อำนวยการจะสรรหาอีก 8 คน มีหลักในการเลือก คือ 1) แก้ปัญหาเป็น 2) ทำงานกับคนอื่นได้ 3) สื่อสารได้ 4) รับผิดชอบต่อสังคม 5) เป็นคนช่างคิด มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน (Coach) หัวหน้าทีมวางแผนการทำงานในรอบ 20 สัปดาห์ การทำงานจะถูกกำกับด้วยการใช้คำถาม บันได 5 ชั้น เกิดผลลัพธ์นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเป็นองค์ความรู้” (ผู้อำนวยการ ค สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์กรประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถ การวางแผนด้านอัตรากำลัง การสร้างความผูกพันของบุคลากรให้มีความภักดีต่อองค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การบริหารจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างจริงจัง การประเมินความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ ขีดความสามารถ บรรยากาศการทำงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร การประเมินความผูกพันของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป แต่ละกลุ่มบริหารมีรองผู้อำนวยการ 1 คน รับผิดชอบการบริหารงาน มีผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารละ 2 คน มีหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติแต่ละงาน แต่ละกลุ่มงานมีภาระงานจัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการ

นิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนา

“การปฏิบัติงานจะต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติตามขั้นตอน มีการวัดผลความสำเร็จ วิเคราะห์ตามหมวด 4 เกิดการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ การปรับปรุงกระบวนการทำงานโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงาน (Approach) 2) แนวทางการปฏิบัติงาน (Deployment) 3) การนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การพัฒนา (Learning) 4) บูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการนำไปพัฒนา” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

การเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ข กล่าวถึงการจัดการเรียนการสอน ว่า “แนวโน้มการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อพวกเขามีส่วนร่วม การสอนแบบใหม่จึงควรปล่อยให้ผู้เรียนสอนตนเอง โดยมีครูคอยแนะนำ เช่น การจัดการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research Based Instruction : RBI) การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ (Project Based Instruction : PBI) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Based Learning : PBL) สอนน้อยเรียนรู้มาก (Teach Less Learn More : TLLM) การจัดการเรียนการสอนบันได 5 ขั้น ได้แก่ 1) การตั้งคำถามหรือสมมติฐาน (Hypothesis Formulation) เป็นการฝึกให้นักเรียนรู้จักคิด สังเกต ตั้งคำถามอย่างมีเหตุผล และสร้างสรรค์ ส่งผลให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในการตั้งคำถาม 2) การสืบค้นความรู้และสารสนเทศ (Searching for Information) เป็นการฝึกแสวงหาความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศ จากแหล่งเรียนรู้อย่างหลากหลาย หรือจากการฝึกปฏิบัติ ทดลอง ส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้ 3) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Formation) เป็นการฝึกให้นักเรียนนำความรู้และสารสนเทศที่ได้จากการแสวงหาความรู้มาวิเคราะห์ อภิปราย เพื่อนำไปสู่การสรุปและสร้างองค์ความรู้ 4) การสื่อสารและการนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นการฝึกให้นักเรียนนำความรู้ที่ได้มาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งเสริมให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีทักษะในการสื่อสาร 5) การบริการสังคมและจิตสาธารณะ (Public Service) เป็นการนำความรู้สู่การปฏิบัติ โดยนักเรียนจะต้องเชื่อมโยงความรู้ไปสู่การทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน รอบตัวตามวิถีภาวะของนักเรียนส่งผลให้นักเรียนมีจิตสาธารณะและบริการสังคม” (ผู้อำนวยการ ข สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2556)

“การสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล คือการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดย 1) ครูจัดประกายให้นักเรียนคิดโดยใช้คำถาม นำสู่บทเรียนโดยให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ 2) ผู้เรียนหาคำตอบด้วยการสืบค้น ทดลอง ครูต้องเตรียมอุปกรณ์ และให้คำแนะนำผู้เรียนก่อนลงมือปฏิบัติ 3) ครูกระตุ้นให้ผู้เรียนทำการวิเคราะห์ข้อมูล คิดหาเหตุผล 4) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนอภิปรายแสดงความคิดเห็น 5) ผู้เรียนนำเสนอสิ่งที่ได้ปฏิบัติ และสรุปสร้างองค์ความรู้ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้า สืบค้นความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล ส่งเสริมให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดอย่างมีเหตุผล การมองเชิงระบบ การสร้างองค์ความรู้ การสื่อสารนำเสนอ และสอดคล้องกับการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 ได้คือการจัดการเรียนการสอนโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research Based Instruction : RBI) การจัดการเรียนการสอนแบบโครงการ (Project Based Instruction : PBI) การจัดการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Based Learning : PBL) การจัดการกิจกรรมเสริมการเรียนรู้โดยใช้การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ การวัดและประเมินในการตัดสินผลการเรียนรายวิชาให้ระดับผลการเรียนเป็น 8 ระดับ การประเมินกิจกรรมพิจารณาจากเวลาการเข้าร่วมกิจกรรม การปฏิบัติกิจกรรมและผลงานของผู้เรียน โดยให้ผลการเข้าร่วมกิจกรรมเป็นผ่าน และไม่ผ่าน” (กลุ่มครู ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการให้มีการออกแบบระบบงาน การจัดโครงสร้างการบริหาร การมอบหมายงาน การวิเคราะห์ภาระงาน การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีระบบการนิเทศติดตาม ประเมินและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นที่สำคัญ คือ การออกแบบกระบวนการทำงาน การจัดกระบวนการทำงาน การควบคุมค่าใช้จ่าย การจัดการภาคีเครือข่ายพันธมิตร และการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

องค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่เป็นเลิศ คุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

“ด้านผลลัพธ์มีผลลัพธ์ความสำเร็จของหมวดที่ 1-6 กล่าวคือ เมื่อนำองค์กรแล้วมีผลเป็นอย่างไร วางแผนกลยุทธ์แล้วมีผลอย่างไร การมุ่งเน้นผู้เรียนมีผลอย่างไร การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ผลเป็นอย่างไร การมุ่งเน้นบุคลากรผลเป็นอย่างไร กระบวนการปฏิบัติงานมีผลลัพธ์เป็นอย่างไร แต่ละหมวดมีการประเมินอย่างไร” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556)

ในการสนทนากลุ่มนักวิชาการ เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2557 ณ โรงแรมตรัง กรุงเทพมหานคร ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้วัดความสำเร็จเฉพาะด้านผู้เรียน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557) ได้กำหนดนโยบายปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 มีวิสัยทัศน์ว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย และกล่าวว่ามาตรฐานระดับสากลรวมถึงผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก” และจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน ก โรงเรียน ข และโรงเรียน ค กล่าวสอดคล้องกันว่า “องค์ประกอบแรกของความเป็นสากลคือ ผู้เรียนจะต้องมีศักยภาพเป็นพลโลก (World Citizens) โดยพัฒนาให้ผู้เรียนมีกระบวนการคิด การแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน การอยู่ร่วมกัน ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ การทำงาน ทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข การใช้ภาษาในการสื่อสารทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ภาษาอาเซียน และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21” ซึ่ง พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และ พเยาว์ ยินดีสุข (2558) กล่าวว่า “ปัจจุบันนี้ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ต้องสามารถสร้างเด็กไทยให้ยืนอยู่ในเวทีบ้านเรา และเวทีโลกได้อย่างมีความสุข กล่าวคือเด็กไทยยุคนี้ต้องเป็นพลเมืองไทย พลเมืองอาเซียน และพลโลกที่มีคุณภาพ ซึ่งทักษะศตวรรษที่ 21 ของเด็กไทยที่จะสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขด้วยความมีคุณธรรมและจริยธรรม เป็น Ethical Person ด้วยทักษะ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 4R แบ่งเป็น 3 ทักษะหลักที่ควรเน้น ได้แก่ 1) การรู้หนังสือ (Literacy) คือความสามารถอ่านอย่างเข้าใจ (Read) และการเขียนอย่างมีคุณภาพ (Write) 2) การรู้เรื่องจำนวน (Numeracy) และ 3) การใช้เหตุผล (Reasoning) กลุ่มที่ 2 7C มีทักษะหลัก ดังนี้ 1) ทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving Skills) 2) ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking Skills) 3) ทักษะการทำงานอย่างร่วมพลัง (Collaborative Skills) 4) ทักษะการสื่อสาร (Communicative Skills) 5) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ (Computing Skills) 6) ทักษะอาชีพและทักษะการใช้ชีวิต (Career and Life Skills) และ 7) ทักษะการใช้ชีวิตในวัฒนธรรมข้ามชาติ (Cross-Cultural Skills)

กำหนดผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่มีศักยภาพเป็นพลโลก จากการศึกษาข้อมูลจากหลายแหล่งทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ “คุณลักษณะศักยภาพผู้เรียนที่มีความเป็นสากล คือ มีทักษะในการค้นคว้าหาความรู้ คิดวิเคราะห์สังเคราะห์ สร้างสรรค์ สามารถสื่อสารได้อย่างมีคุณภาพ มีทักษะชีวิต ร่วมมือกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี” (ผู้อำนวยการ ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556) และ “ผู้เรียนเรียนรู้ภาษาต่าง ๆ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาอื่น ๆ เพื่อการสื่อสาร

ผู้เรียนมีคุณธรรม มีวินัย มีจิตสาธารณะช่วยเหลือสังคม มีความคิดสร้างสรรค์” (กลุ่มครู ก สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่เป็นเลิศ คุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในศตวรรษที่ 21 จะต้องประกอบไปด้วย ความรู้พื้นฐาน สมรรถนะที่เป็นเลิศ คุณลักษณะที่สำคัญ และการมีบุคลิกภาพที่ดี ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐาน

1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเลิศ (Excellence in Achievement)

1.2 ทักษะกระบวนการปฏิบัติเป็นเลิศ (Excellence in Performance)

2. สมรรถนะเป็นเลิศ (Key Competencies)

2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking ,Problem Solving and Decision Making)

2.2 ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creating and Innovation)

2.3 ความสามารถในการทำงานอย่างร่วมพลังและภาวะผู้นำ (Collaboration and Leadership)

2.4 ความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรมและการเป็นพลเมืองที่ดี (Cross-Cultural and Ethical Citizenship)

2.5 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)

2.6 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Computer and Digital Technology)

2.7 ความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิต (Career and Life Skill)

3. คุณลักษณะสำคัญ (Core Values)

3.1 การเข้าใจตนเอง

3.2 การเข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคมและมนุษยสัมพันธ์

3.3 การบริหารจัดการตนเอง

3.4 ความรับผิดชอบ อดทนอดกลั้น เสียสละ

3.5 ช่วยเหลือสังคมและชุมชน

4. บุคลิกภาพของผู้เรียน

4.1 ศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2 การมีภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับตัว

4.3 เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณธรรมมีความรับผิดชอบ

4.4 มีความขยัน อดทน เสียสละ ช่วยเหลือสังคม

4.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

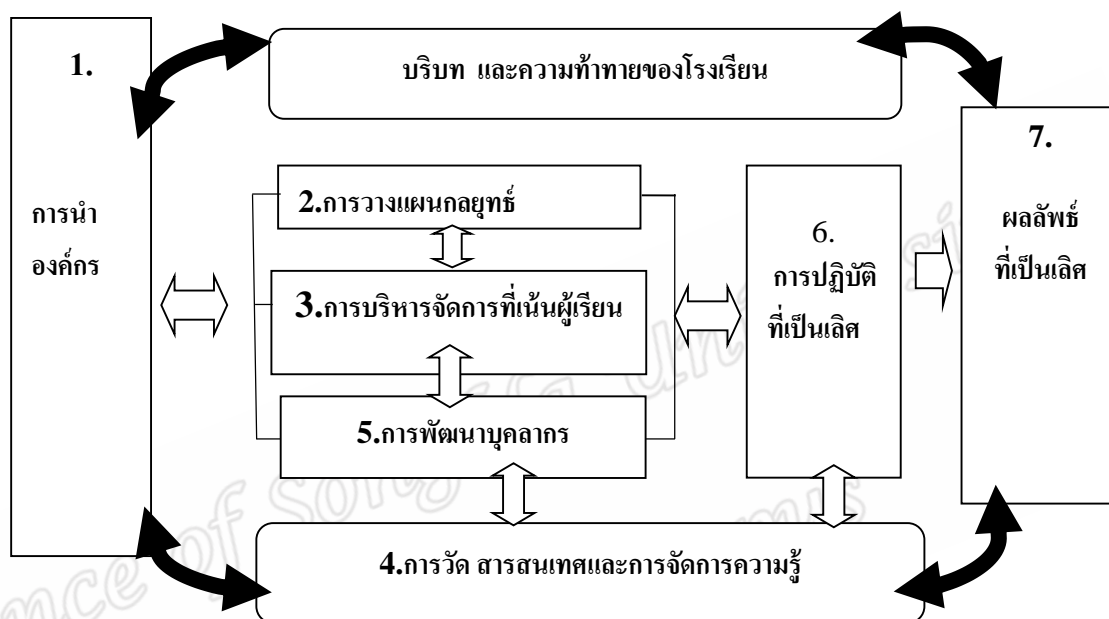
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีการพัฒนาต่อยอดคุณลักษณะสู่ความเป็นเลิศทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยจัดวิชาเพิ่มเติมและกิจกรรมเสริมยึดหลักความสอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพความพร้อมและจุดเน้นของโรงเรียนที่มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ “หลักสูตรมาตรฐานสากลเน้นการใช้ภาษา การคิด การมีกระบวนการคิดตอบใจทักทายศตวรรษที่ 21 เช่นการแก้ปัญหาได้ การอยู่ร่วมกัน ทักษะการทำงาน ทักษะการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข โรงเรียนจัดหลักสูตรที่สนองความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อส่งเสริมการมีอาชีพและการมีงานทำ เช่น จัดแผนการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี แผนการเรียนรู้ด้านภาษา - อาชีพ เช่นภาษาอังกฤษ - ธุรกิจ ภาษาอังกฤษ - คอมพิวเตอร์ ในอนาคตคนที่สามารถสื่อสารได้มากภาษาจะได้เปรียบ” (ผู้อำนวยการ ข สัมภาษณ์ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2556) และ “มีวิธีการพัฒนาคุณธรรม วินัยของผู้เรียนทุกระดับชั้น เช่น ค่าคุณธรรม ค่าบูรณาการทางวิชาการ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ นักเรียนทุกระดับชั้นสวดมนต์ทำวัตรเย็นสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง มีเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้เรียน เช่น โรงเรียนวิถีพุทธผู้เรียนจะต้องผ่านกระบวนการเข้าค่ายธรรมมะ” (รองผู้อำนวยการ ก3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2556)

จากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าเพื่อให้ผู้เรียนมีความเป็นเลิศโรงเรียนควรจัดรายวิชาเพิ่มเติมและกิจกรรมเสริมความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ คุณลักษณะ และบุคลิกภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ดังนี้

1. วิชาเพิ่มเติมภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร โดยครูเจ้าของภาษา
2. วิชาเพิ่มเติมภาษาอาเซียน
3. วิชาเพิ่มเติมโครงการคุณธรรมและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
4. วิชาเพิ่มเติมโครงการการประดิษฐ์คิดค้น
5. วิชาเพิ่มเติมโครงการอาชีพและธุรกิจ
6. กิจกรรมเสริมหน่วยการเรียนรู้อัตลักษณ์สู่ความเป็นเลิศ
7. กิจกรรมบูรณาการการเรียนรู้ในระดับชั้นสู่ความเป็นเลิศ
8. โครงการเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์สู่ชุมชน
9. กิจกรรมส่งเสริมอัจฉริยภาพของผู้เรียนตามทฤษฎีพหุปัญญา 8 ด้าน

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 3 การออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่
ความเป็นเลิศระดับสากล

ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล



ภาพประกอบ 11 (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วยด้านปัจจัยคือ บริบทและความท้าทายของโรงเรียน ด้านกระบวนการดำเนินการมี 6 ระบบย่อย ประกอบด้วย 1) ระบบการนำองค์กร 2) ระบบการวางแผนกลยุทธ์ 3) ระบบบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียน 4) ระบบการวัด สารสนเทศและการจัดการความรู้ 5) ระบบการพัฒนาบุคลากร 6) ระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 7) ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ แต่ละระบบมีการดำเนินงานที่ประสานเชื่อมโยงกันดังนี้

ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อระบบที่ 1 การนำองค์กร โดยจะต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทายในภาพรวม เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ ความรู้ความสามารถของครู บุคลากร ผู้บริหาร หลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนกิจกรรมเสริมที่จัดให้กับผู้เรียน เพื่อเป็นข้อมูลใน

การตัดสินใจ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หลังจากนั้นจึงเชื่อมโยงสู่ระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มาดำเนินการให้มีการระดมการพัฒนา กลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การดำเนินการที่สอดคล้องกับระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องใช้ข้อมูลจากความต้องการของผู้เรียนใน ระบบที่ 3 การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนในปัจจุบัน และผู้เรียนที่จะเข้าเรียนใหม่ในอนาคต ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ข้อมูลเทียบกับคู่แข่ง การสร้างความผูกพันต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริม หรือบริการเสริมที่นอกเหนือจากหลักสูตร การจัดกลุ่มผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ ความเป็นเลิศ หรืออัจฉริยภาพที่โดดเด่นของผู้เรียน และในการจัดแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรจากระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร มาเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และอัตราค่าจ้างของบุคลากร การจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพของครู และบุคลากร เมื่อแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในระบบที่ 3 และแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระบบที่ 5 แล้วนำระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับระบบที่ 4 การวัดสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ การวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการหรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ การจัดระบบสารสนเทศ การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการความและการเรียนขององค์กร ซึ่งระบบที่ 4 มีความเชื่อมโยงและดำเนินการในทุกระบบตลอดเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กร

เมื่อระบบนำคือระบบที่ 1, 2 มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายแห่งความเป็นเลิศของโรงเรียน และมีความเชื่อมโยงบูรณาการกับระบบที่ 3, 4, 5 และ 6 แล้วการดำเนินงานของโรงเรียนทุกระบบก็จะดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน การนำองค์กรก็จะมีกระจายอำนาจและมีการสร้างผู้นำในหลาย ๆ ระดับ เช่น ระดับโรงเรียนมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำองค์กร ระดับกลุ่มบริหารงานมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้นำองค์กร ระดับงานมีหัวหน้างานเป็นผู้นำองค์กร ไปจนถึงระดับห้องเรียนมีครูและผู้เรียนเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานขับเคลื่อนไปตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล แต่ละฝ่าย ในระดับปฏิบัติการ ถือว่าระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร และ

ระบบที่ 6 ระบบการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่เป็นเลิศ

ในแต่ละระบบผู้วิจัยออกแบบแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยประยุกต์ใช้ตามเกณฑ์แม่แบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ฉบับเกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ 2013-2014 (Education Criteria for Performance Excellence 2013-2014)

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ จำนวน 11 คน เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2557 เวลา 13.00 น. - 16.00 น. ณ ห้องศรีตรัง 3 โรงแรมตรัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ร่วมตรวจสอบตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ให้สมบูรณ์ ดำเนินการโดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ความถูกต้องสมบูรณ์ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

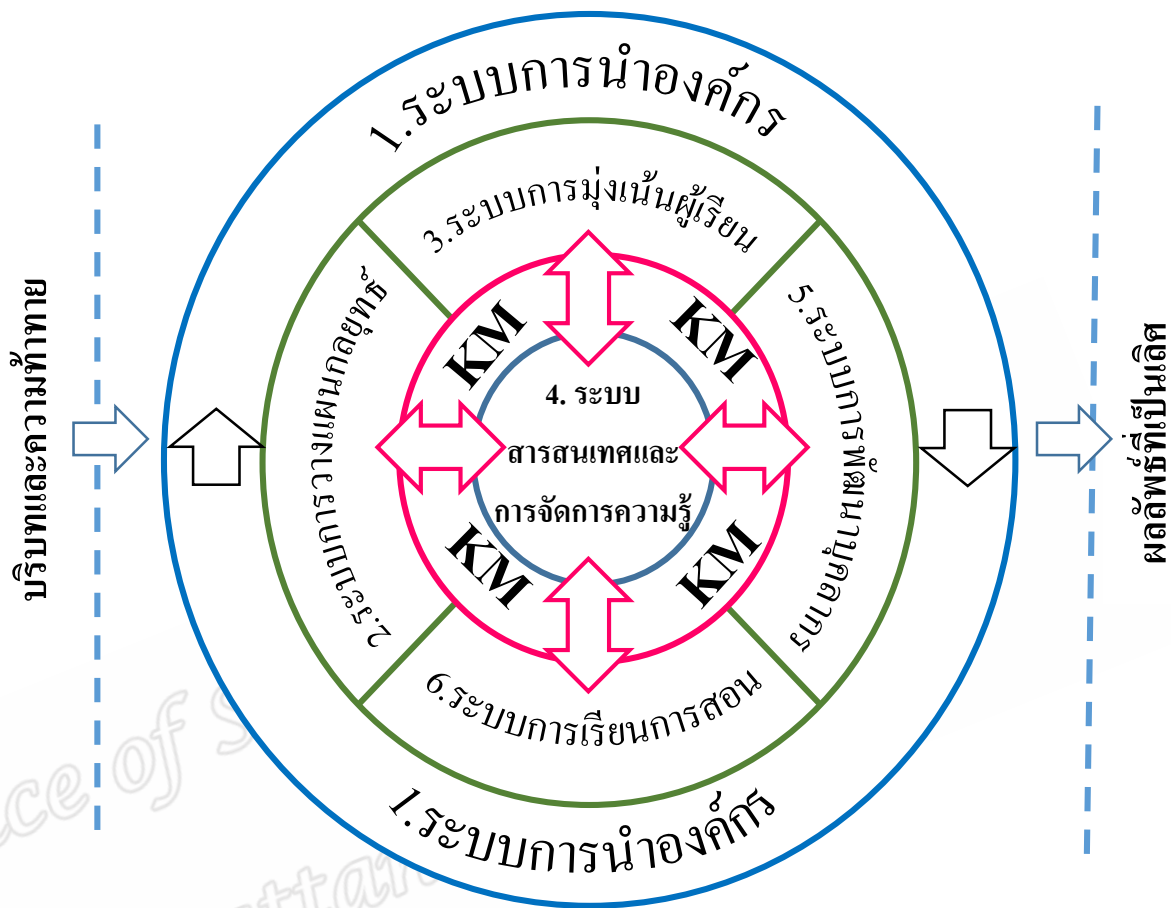
ผลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการเห็นว่าโดยภาพรวมมีความถูกต้องสมบูรณ์ แต่ผู้เชี่ยวชาญมีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ให้ศึกษาว่าเด็กที่เป็นสากล มีอะไรที่จำเป็นบ้าง เช่น การดูแลครอบครัว การดูแลชุมชน เศรษฐศาสตร์เพื่อการดำรงชีวิต การเป็นคนดีมีคุณธรรม ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ทักษะชีวิต สุขภาพ ดังเคราะห์จากทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ศึกษาของต่างประเทศด้วย 2) กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นสากล TQA ให้มีการจัดการแนวคิดใหม่ ๆ ที่บวกเข้าไป เช่น การบริหารจัดการความเสี่ยงจัดอยู่ในองค์ประกอบใด การบริหารจัดการในรูปองค์คณะบุคคล คณะกรรมการกำหนดทิศทางโรงเรียน การจัดการแบบเสริมพลังอำนาจ 3) ระบบการพัฒนาบุคลากรเป็นสากล กระบวนการเป็นสากล การพัฒนาคนจะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) สื่อเทคโนโลยีเป็นเลิศ ผู้บริหาร ครู ผู้เรียนเป็นเลิศด้วยทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 3) เขียนกระบวนการทำงานให้ชัดเจน ให้เห็นภาพ เช่น SWOT อะไรที่เหมาะสมกับโรงเรียน ทุกกระบวนการจะมีการ PDCA ตลอดจนนำผลการดำเนินการมาแก้เป็นวงจร สิ่งที่ 3 โรงเรียนทำเขียน

ให้ชัดเจน บางประเด็นที่โรงเรียนไม่ทำเสนอให้ชัดเจน 4) สะท้อนให้เห็นว่าไปศึกษาจากโรงเรียนแล้วเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างไร ผลลัพธ์ในองค์ประกอบที่ 1 การเรียนการสอน หลักสูตร อยู่ใน ส่วนไหนของ TQA

ผลการวิจัยขั้นตอนที่ 5 ประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลจากผู้ปฏิบัติในโรงเรียนโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ปฏิบัติ เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2558 เวลา 13.00 น. - 16.00 น. ณ ห้องเกียรติยศ โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย ๒ มีผู้บริหารโรงเรียนเข้าร่วมสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ ในโรงเรียน โดย ผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้ปฏิบัติ ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบโดยนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและเรียบเรียงนำเสนอในรูปความเรียง แต่ละระบบประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย และแนวทางการปฏิบัติที่เป็นกระบวนการเรียงลำดับจากการวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ผลการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการเห็นว่าโดยภาพรวม (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพมีความเหมาะสม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แต่ผู้ทรงคุณวุฒิจากผู้มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ระบบการวัดสารสนเทศและการจัดการความรู้ควรมีลูกศรเชื่อมโยงกับทุกระบบ 2) สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมีความท้าทาย ผู้เรียนสามารถสืบค้น และสร้างองค์ความรู้ได้ จึงมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนที่เป็นสากล 3) การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ ควนสอนในสองลักษณะคือ เพื่อการศึกษาต่อ และ ต่อยอดให้ผู้เรียนสื่อสารได้ ซึ่งเด็กไทยยังสื่อสารได้น้อย อีกทั้งยังอ่อนด้อยด้านคุณธรรมมาก ต้องเร่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 4) ระบบการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนา ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติหน้าจะเริ่มจากแผนกลุ่มงานก่อน จึงจะไปสู่แผนระดับบุคคล 5) ความเชื่อมโยงระหว่าง 5 ระบบ สุดท้ายจะไปเกิดผลที่ ระบบที่ 6 และ 7. ผลลัพธ์ การปฏิบัติงานจะต้องมอบหมายผู้รับผิดชอบทั้งระบบ มีระบบการทบทวนประจำปี ทุกระบบมีผู้รับผิดชอบ ระบบที่ 6 จะเป็นตัวกลางในการเก็บรวบรวมผลงานคดีของครูและผู้เรียน ระบบที่เป็นเลิศจะต้องทำตั้งแต่ระบบที่ 1 ตั้งแต่กระบวนการจะทำอย่างไร ด้านผู้เรียน ด้านครูและบุคลากร ผู้รับผิดชอบระบบจะต้องรู้ทั้งหมด

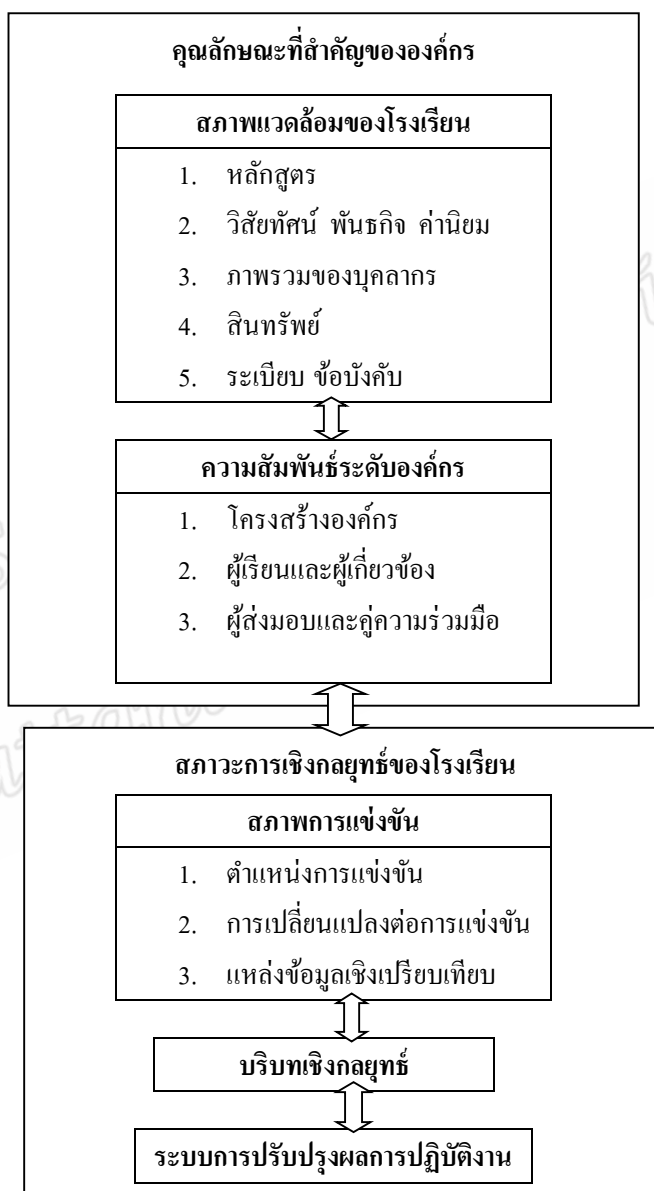
รูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล



ภาพประกอบ 12 รูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

แนวปฏิบัติในการดำเนินงานตามรูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา
สู่ความเป็นเลิศระดับสากล

แผนภูมิแสดงการวิเคราะห์บริบทและความท้าทายขององค์กร



ภาพประกอบ 13 การวิเคราะห์บริบทและความท้าทายขององค์กร

การวิเคราะห์บริบทและความท้าทายขององค์กร ช่วยในการอธิบายช่องว่าง (Gaps) ของสารสนเทศหลัก ที่มุ่งเน้นการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เพื่อใช้ในการประเมินตนเอง การวางแผนในการพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร

1.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร

1.1.1 หลักสูตร

1) โรงเรียนให้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

2) หลักสูตรส่งเสริมความสามารถพิเศษของผู้เรียน เช่น ห้องเรียนพิเศษด้านวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเชิงธุรกิจและอาชีพ

3) หลักสูตรเพิ่มเติมส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นสากล เช่น การจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ โดยครูเจ้าของภาษา

4) โรงเรียนมีระบบการสอบคัดเลือกผู้เรียนเข้าเรียนตามความสามารถ

1.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ

โรงเรียนมีเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล

1.1.3 ภาพรวมของบุคลากร

1) โรงเรียนมีการจัดแบ่งครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ มีครูต่างชาติที่เป็นเจ้าของภาษา เช่น ภาษาอังกฤษ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี

2) โรงเรียนมีการทำพันธสัญญาระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อขับเคลื่อนสู่ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศ การพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

1.1.4 ทรัพย์สินของโรงเรียน

โรงเรียนมีอาคาร สถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ที่เพียงพอ

1.1.5 ระเบียบ ข้อกำหนด

1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2) พระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.

2546

3) พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

4) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.

2547

- 5) พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546
- 6) พระราชบัญญัติการจัดการศึกษาสำหรับคนพิการ พ.ศ. 2551
- 7) พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545
- 8) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535
- 9) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526
- 10) ระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2548
- 11) หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามี

และเลื่อนวิทยฐานะ

- 12) หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551
- 13) กฎหมาย และพระราชบัญญัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และชีวนามัย

1.2 ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

1.2.1 โครงสร้างองค์กร

เพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่สนองต่อการบริหารจัดการระบบคุณภาพ โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์กร เป็น 4 กลุ่มบริหารงาน ประกอบด้วยกลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารทั่วไป โดยมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้กำกับดูแล ในแต่ละกลุ่มบริหารแบ่งเป็น 2 กลุ่มงาน มีหัวหน้างานดูแลรับผิดชอบ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ระบบงาน ภาระงาน กระบวนการทำงาน และตัวชี้วัดของแต่ละงาน

1.2.2 ผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

ส่วนตลาด ประเภทผู้เรียน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญของโรงเรียน

- 1) ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นห้องเรียนปกติ เน้นการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระวิชาพื้นฐานที่เสริมสร้างศักยภาพในการศึกษาต่อทั้งสถานสามัญและสายอาชีพ การจัดการเรียนรู้อื่นๆเพิ่มเติมที่สอดคล้องกับความสามารถของผู้เรียน การบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การสอนเสริมเตรียมความพร้อมผู้ O-NET กิจกรรมเสริมทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ศิลปะ ดนตรี และกีฬา การให้บริการสืบค้นด้านสื่อ ICT การบริการอื่นๆ เช่น การแนะแนวศึกษาต่อ อาชีพ บริการทุนการศึกษา การดูแลสุขอนามัย การให้บริการสาธารณสุขที่สะอาดปลอดภัย และเพียงพอ

2) ผู้เรียนกลุ่มส่งเสริมความสามารถพิเศษ เน้นการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระวิชาพื้นฐานที่เสริมสร้างศักยภาพการศึกษาต่อสายสามัญ จัดสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมที่สอดคล้องกับความถนัดของผู้เรียน

3) ผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นการจัดการเรียนการสอนในกลุ่มสาระวิชาพื้นฐานที่เสริมสร้างศักยภาพในการศึกษาต่อระดับอุดมศึกษา จัดบริการเสริมโดยจัดสอนเสริมเตรียมความพร้อมสู่สถาบันอุดมศึกษา

4) ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ชุมชน โรงเรียนให้หลักประกันการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

1.2.3 ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ

1) ผู้ปกครอง และโรงเรียนประถมศึกษา มีบทบาทและความสำคัญในการเตรียมความพร้อมให้การสนับสนุนผู้เรียน ตลอดระยะเวลาการศึกษาที่โรงเรียน มีการติดต่อสื่อสาร โดยจดหมายราชการ Website ของโรงเรียน วารสาร และการประชุม

2) สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา มีบทบาทในการแนะแนวศึกษาต่อการพัฒนาครูและบุคลากร พัฒนาหลักสูตร พัฒนานวัตกรรม

3) บริษัทห้างร้าน มีบทบาทเป็นคู่สัญญาในการจัดซื้อจัดจ้าง สื่อวัสดุอุปกรณ์ การดูแลบำรุงรักษา ให้สามารถใช้งานได้ทันเวลาตามที่กำหนด

2. สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.1 สภาพการแข่งขัน

2.1.1 ตำแหน่งในการแข่งขัน

โรงเรียนในกลุ่มเป้าหมาย ทั้ง 3 โรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูง แสดงให้เห็นถึงสภาพการตลาดที่ผู้ปกครองให้ความเชื่อมั่นในคุณภาพการจัดการศึกษา สถานการณ์ในการแข่งขันอยู่ที่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงต่อการแข่งขัน

จากการสังเกต การศึกษาข้อมูล การสัมภาษณ์ การเปลี่ยนแปลงความสามารถทางการแข่งขันของโรงเรียนเป้าหมายทั้ง 3 โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นได้ ซึ่งมีปัจจัยเกื้อหนุนที่สำคัญ คือ ผู้นำองค์กรสูงสุดมีวิสัยทัศน์ มีนโยบายและแผนกลยุทธ์เชิงรุก มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน มีระบบบริหารเชิงคุณภาพ ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ที่ชัดเจน ตลอดจนการให้ความสำคัญ และเห็นคุณค่าของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากองค์กรทั้งภายในและต่างประเทศ

2.1.3 แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (O-NET) สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ รายงานการรับนักเรียนโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินภายนอกกรอบสาม สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

2.2 บริบทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้เรียนจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาขั้นพื้นฐานสู่มาตรฐานสากลร้อยละ 100 โรงเรียนจัดการเรียนการสอนสู่มาตรฐานสากลได้อย่างมีคุณภาพในระดับดี โรงเรียนผ่านการประเมินระบบบริหารจัดการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน OBEC-QA ซึ่งมีกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ คือ พัฒนาผู้เรียนด้วยกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากลและเกณฑ์คุณภาพการศึกษา

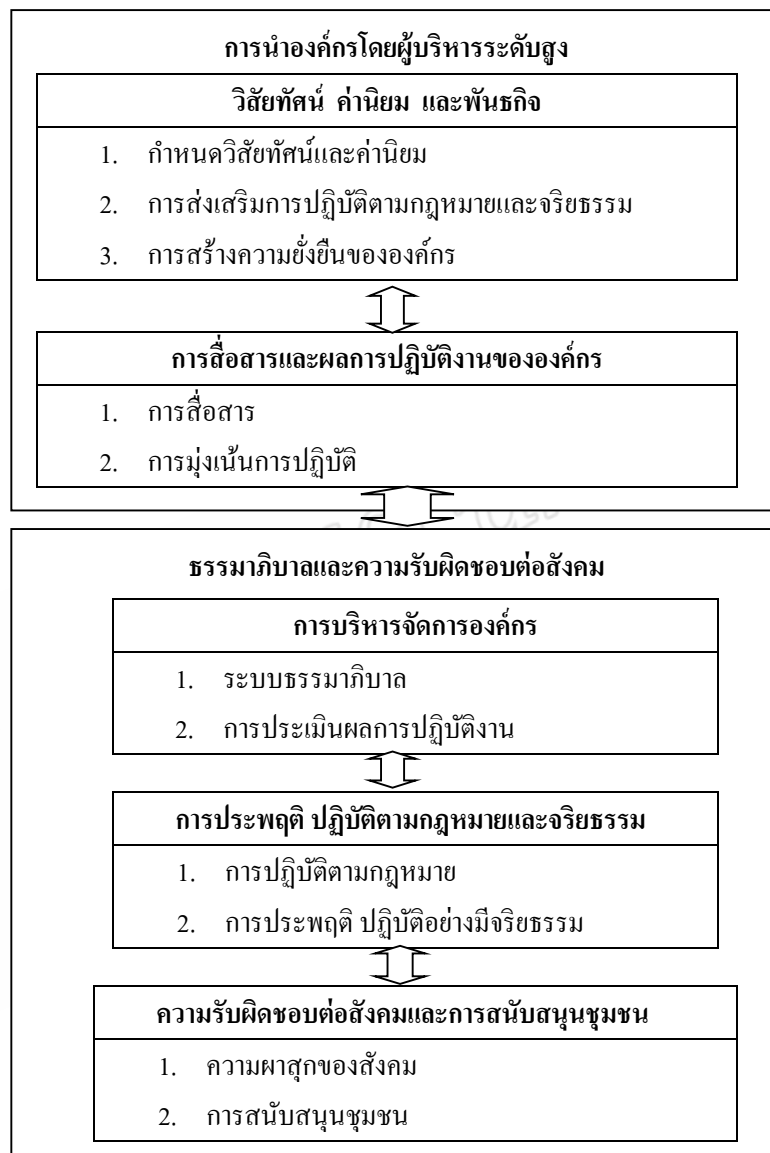
2.3 ระบบการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

- 1) โรงเรียนการจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- 2) โรงเรียนมีการกำหนดกรอบงบประมาณ เวลา และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน
- 3) โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาระยะ 4 ปี และมีแผนปฏิบัติการประจำปี
- 4) โรงเรียนมีระบบการกำกับติดตามการดำเนินการตามแผน โดยใช้

กระบวนการ PDCA

1. ระบบการนำองค์กร

ภาพแสดงระบบการนำองค์กร



ภาพประกอบ 14 ระบบการนำองค์กร

ระบบการนำองค์กรมีกระบวนการในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง

1.1 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ

1.1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ ผู้บริหารระดับสูงควร
ดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมีการประชุม
ปฏิบัติการกำหนดวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ
สถานศึกษา ตัวแทนชุมชนโดยผู้บริหารดำเนินการด้วยตนเอง
- 2) ผู้บริหารสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้บุคลากร นักเรียน
ผู้ปกครองและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทราบ โดยใช้เวลาสัมผัสการรับรู้
- 3) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ สมรรถนะ
หลักขององค์กร บริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา โดยมีการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ มี
การกระจายอำนาจ และมีผู้นำหลายระดับ เช่นระดับโรงเรียนคือผู้อำนวยการ ผู้นำระดับฝ่ายได้แก่
รองผู้อำนวยการ ระดับงาน ระดับกลุ่มสาระ และผู้นำระดับห้องเรียน

1.1.2 การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ ผู้บริหารระดับสูง
ควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส
ตรวจสอบได้
- 2) ผู้บริหารปฏิบัติตนตามระเบียบกฎหมายเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3) ผู้บริหารสร้างค่านิยมการปฏิบัติงานที่ดี เช่น การตรงต่อเวลา ความ
โปร่งใส
- 4) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นและสร้างแนวปฏิบัติ
ร่วมกัน
- 5) กรณีมีการร้องเรียนผู้บริหารต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง และมีความไว
ต่อปัญหา
- 6) ผู้บริหารกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.1.3 การสร้างความยั่งยืน

- 1) บริหารโดยเน้นการปฏิบัติงานเป็นระบบ ตามสายงานบังคับบัญชา
- 2) ยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ ให้มีผู้นำหลายระดับ
- 3) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรและกำกับติดตาม เมื่อมีการ
ประชุมครั้งต่อไป มีการวิเคราะห์ทบทวนวิธีการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
- 4) ให้บุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยใช้วิธีการสอนงานจากหัวหน้า
งาน

- 5) สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ผู้ปฏิบัติเรียนรู้ด้วยกันและการเรียนรู้จาก
 ผู้อาวุโส
- 6) สร้างขวัญกำลังใจให้การชื่นชม เยี่ยมชม และสร้างความภาคภูมิใจ
 ร่วมกัน
- 7) ผู้บริหารพัฒนาทักษะโดยให้บุคลากรฝึกปฏิบัติและสอนงานขณะ
 ปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติทำงานเชิงระบบตามโครงสร้างบทบาทหน้าที่

1.2 การสื่อสารและการปฏิบัติงานขององค์กร

1.2.1 การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

- 1) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ คำนึงให้บุคลากร นักเรียน และ
 ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบโดยการอธิบาย ชี้แจง สร้างความเข้าใจหน้าเสาธง การประชุมกลุ่มงาน
 สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ประชุมบุคลากรทั้งหมดเดือนละ 1 ครั้ง
- 2) กระจายอำนาจ มอบหมายให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้างาน
 สร้างความเข้าใจกับบุคลากรในสายงานที่รับผิดชอบ
- 3) ผู้บริหารมุ่งมั่นสร้างความเข้าใจโดยใช้ข้อมูลจริง ยึดหลักการจูงใจคน
 ให้ทำงาน
- 4) ผู้บริหารเสริมสร้างค่านิยม 11 ประการให้เกิดกับบุคลากรทุกคน
- 5) กรณีบุคลากรไม่เข้าใจหรือไม่ปฏิบัติผู้บริหารให้ความสำคัญโดย
 ประชุมชี้แจงอย่างเข้าใจทุกชั้นตอน
- 6) มอบหมายงาน มอบแนวทางให้บุคลากรศึกษาด้วยตนเอง และมีการ
 ติดตามผล

1.2.2 การมุ่งเน้นการปฏิบัติที่เกิดผลงาน

- 1) ผู้บริหารประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้เป็นไปในทิศทาง
 เดียวกันโดยการสื่อสารอธิบายและใช้ข้อมูลจริง
- 2) ตั้งคณะทำงานทีมนำพาทุกคนสู่การปฏิบัติตามนโยบายและมีการ
 กำกับติดตาม
- 3) จัดให้มีการประชุมปฏิบัติการทบทวนระบบงานและกระบวนการ
 ทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ของโรงเรียน
- 4) ผู้บริหารติดตามสอบถามความเข้าใจ ให้กำลังใจ เปิดโอกาสให้
 นำเสนอผลงาน

5) ผู้บริหารใช้วิธีการชี้แจงข้อดีของค่านิยมหลัก 11 ประการให้เกิดกับบุคลากร ซึ่งเปรียบเหมือนใจของผู้ปฏิบัติงาน

6) จัดให้มีการนิเทศติดตาม การสอนงานโดยหัวหน้างาน และการปรับปรุงงาน

2 การบริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1 การบริหารจัดการองค์กร

2.1.1 ระบบการบริหารจัดการขององค์กร

- 1) ผู้บริหารประชุมวางแผนเตรียมการสู่ปฏิบัติก่อนทำงานเสมอ
- 2) ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจ ให้หัวหน้างานเป็นผู้ในระดับการปฏิบัติ
- 3) ผู้บริหารมอบหมายรองผู้อำนวยการ หัวหน้างานนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- 4) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานที่ชัดเจนทุกคนนำไปปฏิบัติ

ปฏิบัติ

ปฏิบัติ

ต่อเนื่อง

- 5) ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนางานอย่าง

2.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) ผู้บริหารกำหนดระยะเวลาที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นระยะ ๆ
- 2) จัดทำคู่มือและเกณฑ์การประเมิน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย และมีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจร่วมกัน

- 3) ผู้บริหารแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

- 4) ผู้บริหารกำหนดให้บุคลากรนำเสนอผลงานเป็นรายกลุ่ม ผลงานเดี่ยว

- 5) ผู้บริหารมีนโยบายมอบรางวัลให้กับผู้ที่มีผลงานระดับดีเยี่ยมและ

ดีเด่น

- 6) ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานที่ประสบความสำเร็จใน

โรงเรียน

- 7) ผู้บริหาร หัวหน้างานให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำสู่การปรับปรุงพัฒนา

2.2 การประพฤติ ปฏิบัติตาม กฎหมายและจรรยาบรรณ

2.2.1 การประพฤติ ปฏิบัติงานตามกฎหมาย

- 1) ผู้บริหารมีความหนักแน่นปฏิบัติตามกฎหมายเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจและตอบข้อคำถามได้ชัดเจน

ระเบียบ

- 3) ผู้บริหารสร้างความให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามกฎ
- 4) ทุกฝ่ายกล้ารับความจริงและแก้ปัญหาที่สาเหตุ
- 5) ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน
- 6) ผู้บริหารกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรและใช้ข้อมูลจริงให้

เกิดการยอมรับอย่างชัดเจน

2.2.2 การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

- 1) ผู้บริหารปฏิบัติตนตามหลักคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกกลุ่มงาน
- 3) ผู้บริหารยึดการมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับนักเรียน
- 4) ผู้บริหารเน้นย้ำให้บุคลากรการปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณวิชาชีพ
- 5) ผู้บริหารให้ทุกฝ่ายรับทราบและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน
- 6) ผู้บริหารให้ทุกคนปฏิบัติตนตามกฎระเบียบจรรยาบรรณ จริยธรรม

อันดี

- 7) พัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

2.3.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม

- 1) ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำโครงการคุณธรรมโดยเน้นความผาสุกของชุมชน ร่วมเรียนรู้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรมของชุมชน
- 2) ผู้บริหารส่งเสริมให้นักเรียนทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ที่ร่วมรับผิดชอบต่อสังคมทุกระดับชั้น และร่วมทำกิจกรรมกับชุมชน
- 3) ผู้บริหารสร้างความตระหนัก ความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลกระทบต่อชุมชนและสังคมรอบข้าง

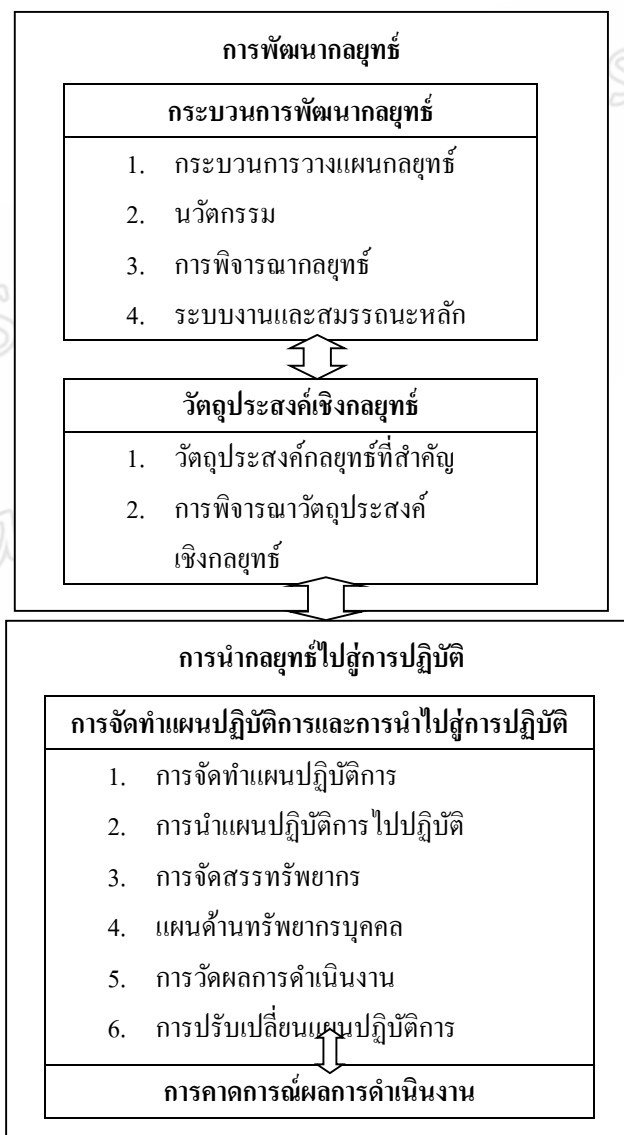
2.3.2 การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

- 1) โรงเรียนร่วมสนับสนุนกิจกรรมของชุมชน เช่น กิจกรรมวันสำคัญ กิจกรรมทางศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมท้องถิ่น
- 2) โรงเรียนมีนโยบายให้ครูจัดการเรียนรู้โดยทำโครงการ กิจกรรมสู่ชุมชน
- 3) โรงเรียนร่วมกิจกรรมกับองค์กรภาครัฐ เอกชน และ ผู้ปกครอง พัฒนาชุมชน

- 4) โรงเรียนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยวิทยากร
ในชุมชน
- 5) โรงเรียนจัดการเรียนรู้โครงการอาชีพผู้ การดูแลสุขอนามัย และ
สิ่งแวดล้อมสู่ชุมชน

2. ระบบการวางแผนกลยุทธ์

แผนภูมิแสดงระบบการวางแผนกลยุทธ์



ภาพประกอบ 15 ระบบการวางแผนกลยุทธ์

ระบบการวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการในการดำเนินงานดังนี้

1. การพัฒนากลยุทธ์

1.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

1.1.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

1) ผู้บริหารประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยความร่วมมือของภาคีเครือข่ายโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู ตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนชุมชน

2) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

3) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการกำหนดเป้าหมายและบริบท

เชิงกลยุทธ์

4) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและ

ภายนอก

5) ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดกรอบแผนระยะเวลา 4 ปี จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

6) ผู้บริหารดำเนินการให้มีผู้รับผิดชอบติดตามการนำแผนสู่การปฏิบัติการกำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผน

7) ผู้บริหารแต่งตั้งผู้รับผิดชอบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

8) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาการ

ปฏิบัติงาน

1.1.2 กระบวนการสร้างนวัตกรรม

1) สร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมโดยผู้บริหารกระตุ้นผู้ปฏิบัติที่เน้นการใช้ข้อมูลจริงมาวิเคราะห์ นำเสนอ

2) ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติกำหนดกรอบเวลาในการพัฒนางาน กำหนดเป้าหมายความสำเร็จ

3) ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบงานส่งเสริมนวัตกรรม

4) ผู้บริหารสื่อสารโดยถ่ายทอดประสบการณ์และใช้นวัตกรรมสื่อเทคโนโลยีเป็นแบบอย่าง

5) โรงเรียนพัฒนาผู้ปฏิบัติโดยประชุมสัมมนามีผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ศึกษาดูงาน

- 6) โรงเรียนจัดนำเสนอผลงานความสำเร็จและค้นหาเรื่องราวดีดีของผู้เรียน บุคลากร
- 7) ประกวดผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศและมอบรางวัลผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมหรือดีเด่น
- 8) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์นำสู่การปรับปรุงพัฒนางาน
- 9) ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เป็นโอกาส นำไปสู่ความสำเร็จ เช่น การสอนงาน การนิเทศจากผู้อาวุโส หรือผู้ที่มีประสบการณ์
- 10) ประชุมร่วมกันวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสร้างคิณวินัยวัฒนธรรมของบุคลากร

1.1.3 การพิจารณากลยุทธ์

- 1) สร้างการยอมรับโดยผู้บริหารเป็นผู้แนะนำและพาผู้ปฏิบัติทำด้วยตนเอง
- 2) วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานที่ต้องเร่งดำเนินการพัฒนา
- 3) เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานปีที่ผ่านมากับปัจจุบันเพื่อหาช่องว่างการพัฒนา
- 4) ผู้บริหารสื่อสารกับผู้ปฏิบัติโดยชี้ให้เห็นว่าเรามีเป้าหมายอย่างไร และจะไปสู่ความสำเร็จได้ด้วยวิธีการใด ร่วมกันวิเคราะห์หาโอกาสกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมาย
- 5) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ จัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการจัดทำสมรรถนะหลักขององค์กร
- 6) ผู้บริหารดำเนินการให้มีคณะกรรมการกำกับติดตามการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

1.1.4 ระบบงานและสมรรถนะหลัก

- 1) ประชุมวางแผนวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ
- 2) จัดทำคู่มือ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามโครงสร้างการบริหาร
- 3) มอบหมายหัวหน้างานดูแลรับผิดชอบ ติดตามการปฏิบัติงาน

4) ประชุมวิเคราะห์สมรรถนะหลักโดยการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติทุกงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5) ผู้บริหารร่วมกับผู้ปฏิบัติกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร และนำสู่ การปฏิบัติ

1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1.2.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ

- 1) ผู้บริหารดำเนินการให้มีจัดลำดับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
- 2) ฝ่ายบริหารจัดการทำเอกสารวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และสื่อสารให้ ผู้เกี่ยวข้อง

ทราบเพื่อจัดทำเป็น โครงการสำคัญของ โรงเรียน

- 3) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการกำหนดกรอบเวลาที่จะบรรลุความสำเร็จของงาน

1.2.2 การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

โรงเรียนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ที่ทำทหาย สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก

โอกาสของ

กลยุทธ์ที่จะสำเร็จ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ความเป็นไปได้ที่จะ

ส่งผลดี

ต่อการสร้างความเป็นเลิศให้กับผู้เรียน ความสำเร็จเปรียบต่อการแข่งขัน

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำไปสู่การปฏิบัติ

2.1.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

- 1) โรงเรียนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานแผนและนโยบาย
- 2) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการประชุมสัมมนาจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 3) โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
- 4) โรงเรียนมีขั้นตอนการดำเนิน โครงการตามแผนปฏิบัติการ
- 5) โรงเรียนมีคณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินโครงการ
- 6) ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง

2.1.2 การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

- 1) ทุกงานมีการกำหนดแผนงาน เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ของงาน

- 2) โรงเรียนแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานโครงการตามแผนปฏิบัติการ
- 3) ผู้บริหารสร้างความเข้าใจให้ทุกฝ่ายดำเนินโครงการตามแผน
- 4) ผู้บริหารกำหนดเป้าประสงค์ กรอบเวลาที่สำคัญของงานที่ได้รับ

มอบหมายพิเศษ

- 5) ผู้บริหารกำกับ ติดตามการดำเนินโครงการที่สำคัญตามแผนผู้การ

ปฏิบัติ

- 6) โรงเรียนมีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และ

กลุ่มงาน

2.1.3 การจัดสรรทรัพยากร

- 1) แต่งตั้งคณะกรรมการจัดสรรทรัพยากรตามแผนปฏิบัติการ
- 2) ให้ความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรตามความสำคัญของกลยุทธ์หรือ

โครงการ

- 3) มีผู้รับผิดชอบจัดทำบัญชีการใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการ
- 4) งานแผนและนโยบายกำกับติดตามการใช้งบประมาณทุกโครงการ
- 5) แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนรายตัวชี้วัด
- 6) มอบหมายหัวหน้างานประเมินความคุ้มค่าของงบประมาณเทียบกับ

ผลลัพธ์

2.1.4 แผนด้านทรัพยากรบุคคล

- 1) โรงเรียนจัดทำแผนอัตรากำลังของบุคลากร
- 2) โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรด้านสมรรถนะหลักที่สำคัญ เช่น

การเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา

2.1.5 การประเมินผลการดำเนินงาน

- 1) จัดทำบัญชีตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลสำเร็จ และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ
- 2) ประเมินตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) มีการติดตามผลการดำเนินงานระดับบุคคล ระดับงาน และระดับกลุ่มงานอย่างทั่วถึงและครอบคลุมหน่วยงาน ประเภทผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้บริหาร มอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้กำกับติดตาม

ทั้งระบบ

2.1.6 การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

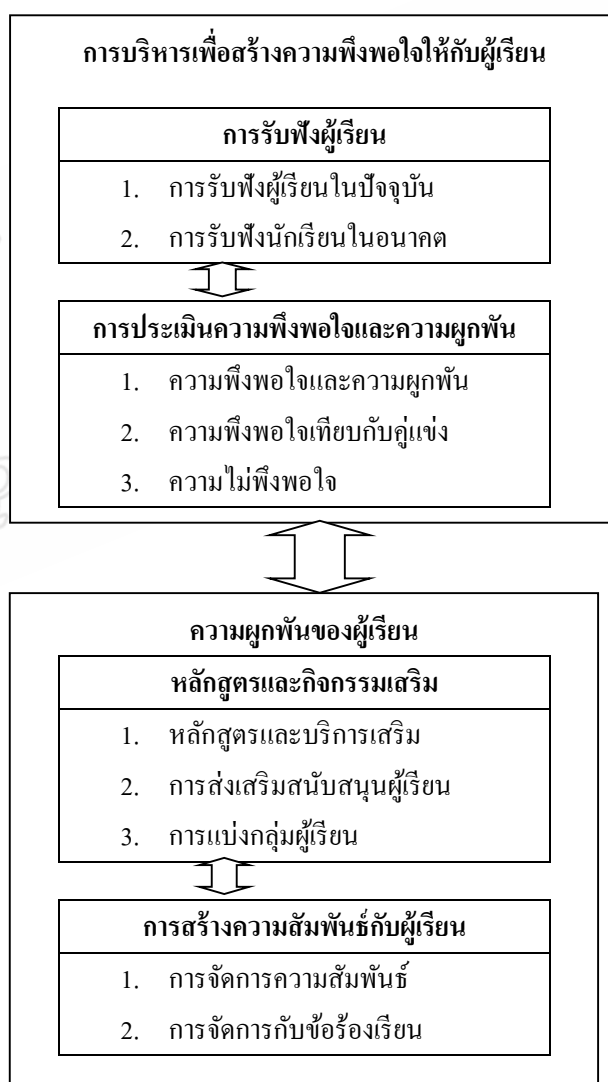
- 1) มีการบันทึกขออนุญาตเปลี่ยนแปลงแผนกรณีมีความจำเป็น
- 2) แผนปฏิบัติการสามารถเปลี่ยนแปลงได้กรณีมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่

2.2 การคาดการณ์ผลดำเนินการ

โรงเรียนมีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย ความสำเร็จของงาน ตามแผนกลยุทธ์ และผลการดำเนินการส่วนใหญ่บรรลุตามเป้าหมาย และมีลำดับการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง

3. ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

แผนภูมิแสดงระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน



ภาพประกอบ 16 ระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

ระบบงานและกระบวนการทำงานของระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน

1. การรับฟังผู้เรียน

1.1 การรับฟังผู้เรียนปัจจุบัน

- 1) โรงเรียนมอบหมายผู้รับผิดชอบในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์สังเกตผู้เรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร และการจัดบริการเสริมการเรียนรู้
- 2) โรงเรียนใช้ระบบสื่อสารสังคมในการรับฟังข้อเสนอของผู้เรียนที่หลากหลาย ตามความแตกต่างของผู้เรียน
- 3) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการจัดกิจกรรมเสริมการเรียนรู้

1.2 การรับฟังเกี่ยวกับศักยภาพของผู้เรียน

- 1) โรงเรียนจัดระบบการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เกี่ยวกับศักยภาพ ความสามารถของผู้เรียนเพื่อให้ได้สารสนเทศ ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับหลักสูตร การบริการส่งเสริมผู้เรียนและการติดต่อระหว่างกันที่เหมาะสม

1.3 ความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียน

1.4 ความพึงพอใจและความผูกพัน

- 1) โรงเรียนประเมินความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของโรงเรียนทุกด้าน โดยการให้ตอบแบบสอบถามอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง
- 2) โรงเรียนเปิดหลักสูตรห้องเรียนพิเศษเพื่อส่งเสริมความสามารถของผู้เรียนที่หลากหลายและให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัดและความสนใจ

2. ความผูกพันของผู้เรียน

2.1 การสนับสนุนผู้เรียนด้านหลักสูตรและบริการ

2.1.1 หลักสูตรและบริการเสริมการเรียนรู้

- 1) โรงเรียนจัดหลักสูตรวิชาแกนให้ผู้เรียน
- 2) ผู้เรียนเลือกวิชาเพิ่มเติม ตามความสนใจ โดยผู้เรียนเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเอง เรียนรู้แบบโครงงานฐานวิจัย และการนำทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สู่อการเรียนการสอน
- 3) ให้ผู้เรียนประเมินหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง
- 4) ให้ผู้ปกครองและผู้เกี่ยวข้องประเมินหลักสูตร การดำเนินงานของโรงเรียน

- 5) ให้ผู้เรียนเสนอแนะกิจกรรมการเรียนการสอน ความยากง่าย
เนื้อหาวิชา
- 6) โรงเรียนจัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม
และความต้องการของผู้เรียน
- 7) โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยโดยเทียบกับโรงเรียนยอด
นิยมและโรงเรียนที่มีคุณภาพอื่น
- 8) โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามความต้องการ
และความสนใจของผู้เรียน

2.2 การส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

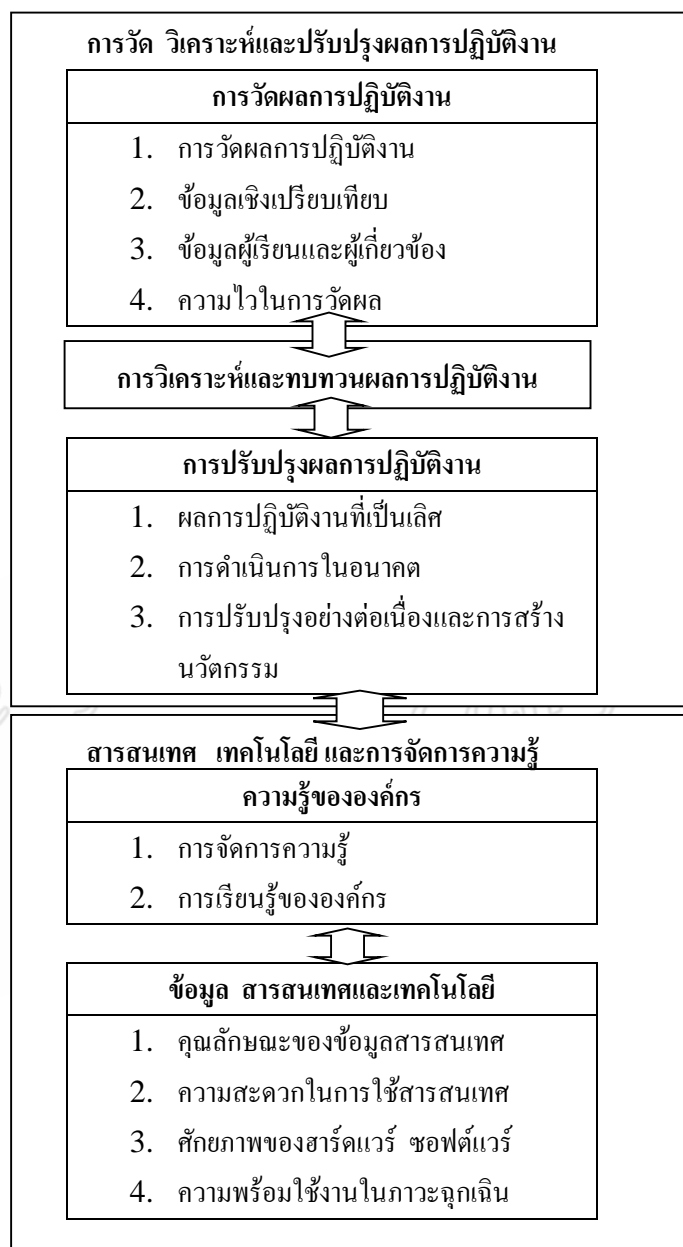
- 1) โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้บริการด้าน
หลักสูตรบริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบริการศึกษาอื่น ๆ ของโรงเรียน
- 2) โรงเรียนจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ได้สืบค้นและเข้าถึงได้ง่าย
- 3) โรงเรียนจัดทำคู่มือแนวทางที่ใช้ในการค้นคว้าและสร้างนวัตกรรมให้กับ
หลักสูตร บริการที่ส่งเสริมการเรียนรู้และแนวทางที่จะส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ต่อทิศทางและความต้องการขององค์กร
- 4) โรงเรียนกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมผู้เรียน และผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียรวมทั้งกลไกหลักในการสื่อสารกับกลุ่มผู้เรียนต่าง ๆ อย่างหลากหลาย
- 5) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานกำกับติดตามกิจกรรมที่ส่งเสริมผู้เรียนและผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสียเพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้อเสนอต่าง ๆ ได้นำสู่การปฏิบัติ

2.3 การแบ่งกลุ่มผู้เรียนในพื้นที่บริการ

- 1) โรงเรียนจัดทำข้อมูลสารสนเทศของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเขต
พื้นที่บริการทั้งหมด
- 2) โรงเรียนศึกษาความต้องการของนักเรียนปัจจุบันในด้านหลักสูตร และการ
บริการเสริมการเรียนรู้
- 3) มอบหมายงานประชาสัมพันธ์ งานแนะแนวเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร
ด้านหลักสูตรและการบริการเสริมการเรียนรู้ของโรงเรียน ให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเขต
พื้นที่บริการทราบ
- 4) โรงเรียนติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานผู้ส่งมอบในพื้นที่รับบริการในการ
สอบถามข้อมูลของผู้เรียนในด้านความสามารถ ศักยภาพ ความต้องการและความสนใจ

4. ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้

แผนภูมิแสดงระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้



ภาพประกอบ 17 ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้

ระบบงานและกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้
วัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล และสินทรัพย์

เชิงความรู้ มีการบริหารจัดการสารสนเทศ มีการทบทวนและใช้ผลการทบทวนในการปรับปรุงผลการดำเนินการ

1. การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

1.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน

- 1) โรงเรียนจัดทำคู่มือ และเกณฑ์การประเมินกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- 2) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง
- 3) ประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ การให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงานและทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน
- 4) ผู้ปฏิบัติงานนำเสนอผลงานในรูปแบบเอกสาร การสัมภาษณ์โดยผู้บริหาร และคณะกรรมการ
- 5) จัดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติงานทั้งระดับกลุ่มงาน และระดับบุคคล
- 6) มีการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งการประชุมฝ่ายบริหาร กลุ่มงานและการประชุมทั่วไปเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น
- 7) โรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และมีนวัตกรรมในการพัฒนาคุณภาพงานโดยมอบเกียรติบัตร และรางวัล

1.1.2 ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

- 1) โรงเรียนสร้างความตระหนักโดยเน้นการใช้ข้อมูลจริงและแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาโดยมีการเปรียบเทียบที่ผ่านมาแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
- 2) โรงเรียนนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจในระดับการปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์เพื่อสร้างนวัตกรรม

1.1.3 ข้อมูลผู้เรียนและผู้เกี่ยวข้อง

- 1) ผู้บริหารเน้นความสำคัญของการใช้ข้อมูลจริงที่ถูกต้องเชื่อถือได้และสร้างความมั่นใจต่อข้อเรียกร้องผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงตลาดในการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผู้เรียนสนับสนุนการปฏิบัติการและกลยุทธ์ในการตัดสินใจทำและสร้างนวัตกรรม

3) นำเสนอข้อมูลสารสนเทศผ่านสื่อสังคมอย่างเหมาะสมสะดวกต่อการเข้าถึง

1.1.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับที่รวดเร็ว

1) ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญ และ ทำให้มั่นใจว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีคุณค่าต่อการพัฒนา สามารถสนองตอบที่รวดเร็วไวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยไม่คาดคิดนำไปสู่การปรับปรุงที่รวดเร็ว

1.2 การวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติงาน

1.2.1 ผู้บริหารโรงเรียนจัดให้มีการประชุมเพื่อนำเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2.2 ผู้บริหารใช้การทบทวนผลการปฏิบัติงานประเมินความสำเร็จของโรงเรียน ในด้านการแข่งขันการทำงาน ภาวะทางการเงิน ความก้าวหน้า ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

1.2.3 ผู้บริหารแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทบทวนเพื่อประเมินความสามารถ ความท้าทาย และนำไปสู่การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงต่อไป

1.3 การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

1.3.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

1) โรงเรียนจัดให้มีการนำเสนอผลงานที่ประสบความสำเร็จ ผลงานดีดี ทั้งของครู และผู้เรียน ซึ่งเป็นผลงานที่ที่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2) โรงเรียนนำผลงานที่ประสบความสำเร็จ ผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเก็บรวบรวมเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้าง เช่นระดับเครือข่ายโรงเรียน

1.3.2 การดำเนินการในอนาคต

1) โรงเรียนนำผลการทบทวนการปฏิบัติงานให้แต่ละกลุ่มงานนำไปวางแผนดำเนินการในอนาคตโดยมอบหมายหัวหน้างานและรองผู้อำนวยการดูแลรับผิดชอบ

2) จัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามและทบทวนการดำเนินงานระดับกลุ่มงานอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง

3) ผู้บริหารมอบหมายหัวหน้างานและรองผู้อำนวยการที่ดูแลนิเทศติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

1.3.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- 1) โรงเรียนใช้ข้อค้นพบจากการทบทวนการปฏิบัติงานมาจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและแสวงหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- 2) โรงเรียนมอบหมายแต่ละกลุ่มงานจัดลำดับความสำคัญผู้การปรับปรุงทั้งระดับบุคคลและระดับงาน
- 3) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตามการปรับปรุงงานตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

2. สารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการความรู้

2.1 ความรู้ขององค์กร

2.1.1 การจัดการความรู้

- 1) โรงเรียนมีการจัดเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เช่นผู้อาวุโส ผู้เกษียณอายุราชการ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภาคีเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้เรียน ผู้ส่งมอบ คู่พัฒนา และคู่ความร่วมมือของโรงเรียน ได้แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ
- 2) โรงเรียนจัดให้มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับกลุ่มงานจากผู้ที่มีผลงานประสบความสำเร็จเป็นเรื่องเล่าดีดีจากผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ผู้บริหารสร้างโอกาสให้มีการสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน การนิเทศแบบกัลยาณมิตรระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน อันจะนำไปสู่การรวบรวมและการถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรมและการวางแผนกลยุทธ์พัฒนาองค์กร

2.2 การเรียนรู้ขององค์กร

- 1) ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในการสอนงาน การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน ให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะการที่ติดตรงกับการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน
- 2) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจโดยการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 3) โรงเรียนมีการประชุมติดตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระดับฝ่ายบริหาร กลุ่มงาน และระดับปฏิบัติอย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง

3. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ

3.1.1 โรงเรียนมีการประชุมวางแผนเพื่อจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน

3.1.2 โรงเรียนแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถรับผิดชอบงานสารสนเทศของโรงเรียน

3.1.3 โรงเรียนมีระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศของโรงเรียน โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสะดวกต่อการเข้าถึง

3.1.4 โรงเรียนระบบสารสนเทศที่สร้างความมั่นใจว่าถูกต้อง แม่นยำ สมบูรณ์ มีความเชื่อถือได้ ทันเวลา ปลอดภัย และมีความมั่นใจ

3.2 ความสะดวกต่อการใช้ข้อมูลสารสนเทศ

- 1) โรงเรียนจัดทำวิธีปฏิบัติและข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 2) โรงเรียนมีเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานสารสนเทศและอำนวยความสะดวกต่อผู้ใช้บริการ
- 3) โรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับใช้บริการสารสนเทศอย่างเพียงพอ และพร้อมใช้งาน

4) โรงเรียนมีระบบการติดตาม ตรวจสอบการใช้สารสนเทศ และรายงานผลการดำเนินการเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 ศักยภาพของฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์

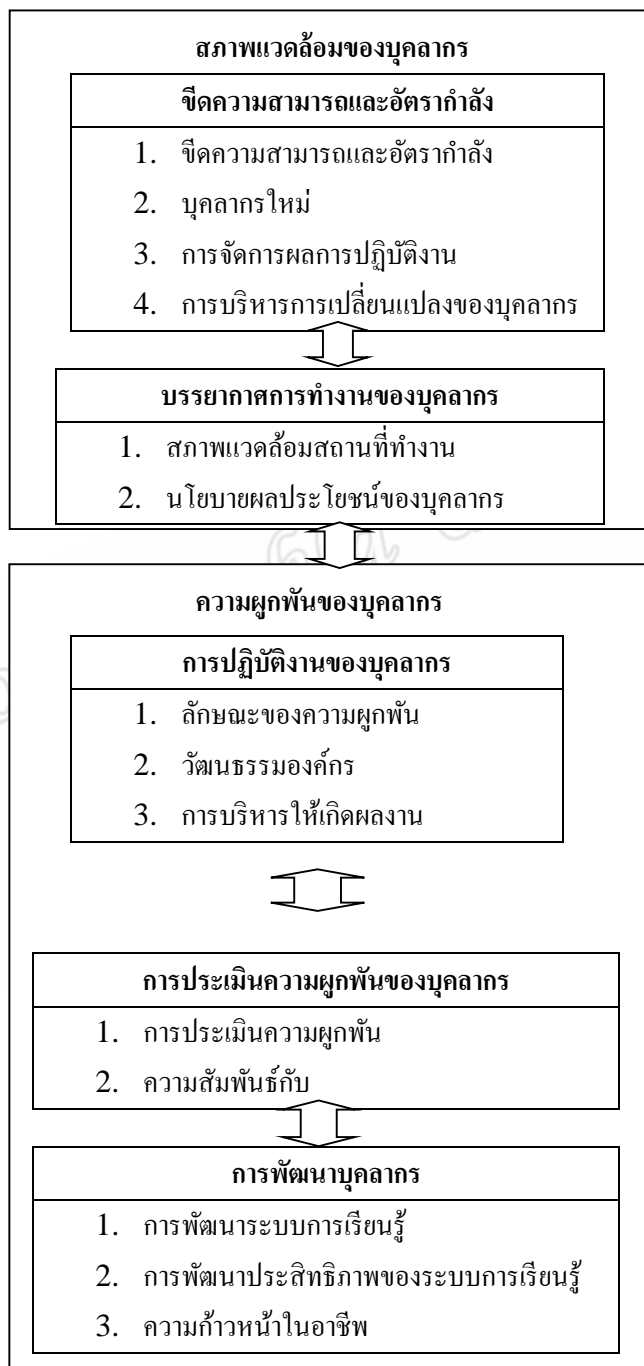
โรงเรียนมีการตรวจสอบฮาร์ดแวร์ซอฟต์แวร์ และซ่อมบำรุงให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา

3.4 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

โรงเรียนมีมาตรการป้องกันภัยพิบัติตลอดเวลา

5. ระบบการพัฒนาบุคลากร

แผนภูมิแสดงระบบการบริหารงานบุคคล



ภาพประกอบ 18 ระบบการบริหารงานบุคคล

ระบบงานและกระบวนการทำงานของระบบการบริหารงานบุคคล

1. สภาพแวดล้อมของบุคลากร

1.1 ชีตความสามารถและอัตรากำลัง

1.1.1 ความสามารถและอัตรากำลัง

โรงเรียนประเมินความสามารถของบุคลากรและความต้องการอัตรากำลังรวมทั้งทักษะ สมรรถนะ อย่างน้อยภาคเรียนละหนึ่งครั้ง

1.1.2 บุคลากรใหม่

1) ในกรณีบุคลากรใหม่ได้รับการจัดสรรจากต้นสังกัด โรงเรียนดำเนินการปฐมนิเทศ ให้ความรู้ เพิ่มทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานโดยการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ค่อยสอนงานให้ความช่วยเหลือ

2) ในกรณีที่บุคลากรใหม่โรงเรียนดำเนินการสรรหาว่าจ้างใช้วิธีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถที่ตรงกับสาขาที่ขาดแคลน

3) โรงเรียนมอบหมายหัวหน้างานดูแลบุคลากรใหม่

1.1.3 ความสำเร็จของงาน

โรงเรียนบริหารจัดการบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดังนี้

- 1) การทำงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ
- 2) การใช้สมรรถนะหลักขององค์กรอย่างเต็มที่
- 3) ส่งเสริมการมุ่งเน้นผู้เรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียน
- 4) การปฏิบัติงานที่เกินความคาดหมาย

1.1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

1) โรงเรียนเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลัง

2) โรงเรียนบริหารความต้องการทั้งของบุคลากรและขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

3) เพื่อสร้างความมั่นใจต่อบุคลากรในการปฏิบัติงานโรงเรียนควรมีอัตรากำลังที่คงสภาพเดิม

2. บรรยากาศการทำงาน

2.1 สภาพแวดล้อมการทำงาน

1) โรงเรียนจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสุขอนามัยปลอดภัย เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2) โรงเรียนจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมของบุคลากรแต่ละกลุ่มงานไม่แตกต่างกัน

2.2) นโยบายและสิทธิประโยชน์ของบุคลากร

1) ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักขององค์กรและบรรลุผลเพื่อความก้าวหน้าวิชาชีพ การได้รับสวัสดิการ รางวัลที่โรงเรียนกำหนด

2) โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายเพื่อให้บุคลากรบรรลุความสำเร็จที่หลากหลายตามประเภทของผู้ปฏิบัติ

3. ความผูกพันของบุคลากร

3.1 การปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1.1 ลักษณะความผูกพัน

1) ผู้บริหารเตรียมความพร้อมของบุคลากรด้วยค่านิยม 11 ประการโดยการซึมซับไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน คือ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองเชิงระบบ ซึ่งค่านิยม 11 ประการนี้เสมือนจิตใจของบุคลากร

2) ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง มีคุณธรรม ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

3) สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จัดสวัสดิการที่จำเป็นอย่างทั่วถึงอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน เยี่ยมชม

3.1.2 วัฒนธรรมองค์กร

1) ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน

2) ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารแบบสองทาง มีระบบการดำเนินงานไปทิศทางเดียวกัน

3.1.3 การบริหารให้เกิดผลงาน

ผู้บริหารยึดหลักการกระจายอำนาจ โดยการมีการวางแผนเตรียมการมอบหมายงาน การกระตุ้นให้มีศักยภาพในการทำงาน การควบคุม นิเทศติดตามโดยหัวหน้างาน และการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

4. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

4.1 การประเมินความผูกพัน

1) ประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ภาระงานตามโครงสร้างองค์กร จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือครู นักเรียน และผู้ปกครอง

2) โรงเรียนจัดวางบุคคลในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากร

3) โรงเรียนประเมินความผูกพันของบุคลากรโดยใช้แบบสอบถามให้บุคลากรประเมินตนเอง สืบเนื่องจากการปฏิบัติงาน ความตั้งใจ ความเสียสละ การลา การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

4.2 ความสัมพันธ์กับผลลัพธ์

1) บุคลากรปฏิบัติงานตามมาตรฐานการปฏิบัติ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานการ และแผนการจัดการเรียนรู้

2) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน

3) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

4) โรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจให้กับที่ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับดีเยี่ยม เช่น ให้ความดีความชอบ รางวัล ค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย มีระบบงานสวัสดิการเสริมให้กับบุคลากร

5) โรงเรียนจัดให้มีการนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมบุคลากร เดือนละครั้งหมุนเวียนไปตามกลุ่มงานทุกงาน

5. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

5.1 ระบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1) โรงเรียนมีการจัดทำสมรรถนะหลักขององค์กร สมรรถนะหลักของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักประจำสายงานของบุคลากร โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2) ผู้บริหารส่งเสริมการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรม

3) ผู้บริหารส่งเสริมจริยธรรมและการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมให้กับ

บุคลากร

4) โรงเรียนมีผู้รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร มีการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน การสอนงานและการถ่ายโอนความรู้ ประสบการณ์ จากครูอาวุโส และเครือข่ายการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

5.2 การพัฒนาประสิทธิภาพในการเรียนรู้

1) โรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้ของตนเองทั้งในระดับบุคคล และระดับกลุ่มงาน

2) โรงเรียนจัดให้มีการนำเสนอผลงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการประชุมบุคลากรเดือนละครั้งหมุนเวียนไปตามกลุ่มงานทุกงาน

3) โรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงาน

5.3 ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

1) โรงเรียนมีแผนการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากรทุกคน

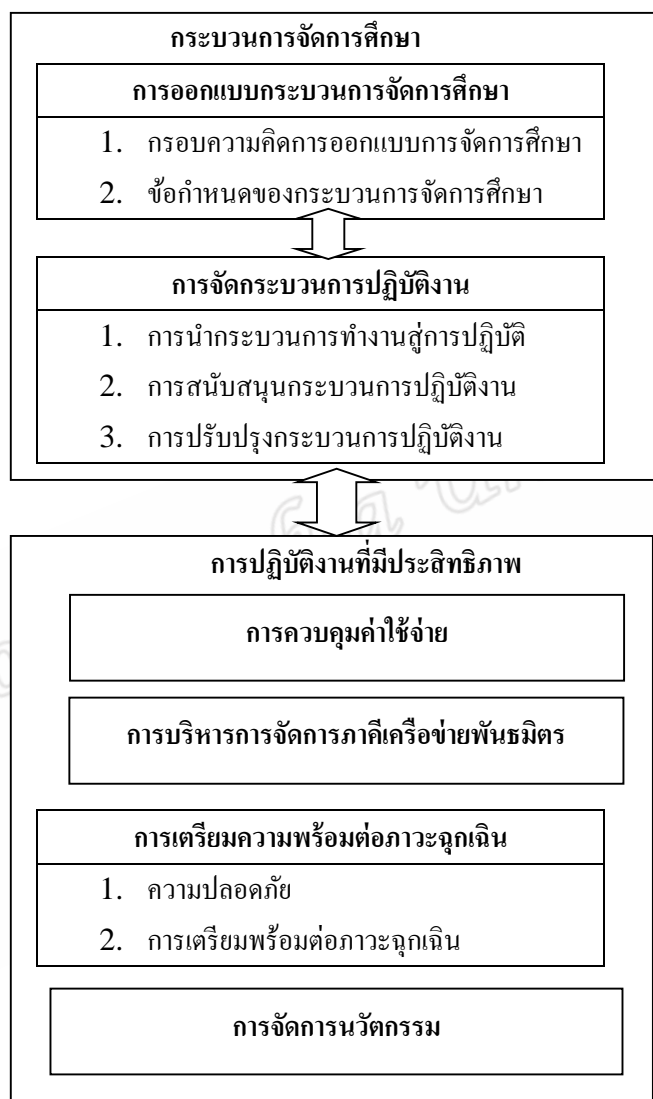
2) บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเองและกำหนดกรอบเวลาเพื่อบรรลุเป้าหมาย

3) โรงเรียนจัดระบบพี่เลี้ยงในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุแผนการเลื่อนตำแหน่ง หรือมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น

4) โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญกำลังใจ อำนวยความสะดวก ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย และมีผลงานระดับดีเยี่ยม

6. ระบบการจัดการเรียนการสอน

แผนภูมิแสดงระบบการจัดการเรียนการสอน



ภาพประกอบ 19 ระบบการจัดการเรียนการสอน

ระบบงานและกระบวนการทำงานของระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศวัตถุประสงค์ เพื่อให้โรงเรียนมีวิธีการออกแบบระบบงาน การจัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำระบบงานไปสร้างคุณค่าให้ผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและยั่งยืน รวมทั้งการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

1. กระบวนการจัดการศึกษาของโรงเรียน

1.1 การออกแบบการจัดการเรียนการสอน

1.1.1 กรอบความคิดของการออกแบบการจัดการเรียนการสอน

1) การศึกษา (Study : S) ก่อนดำเนินงาน การจัดการเรียนการสอน ครูและบุคลากรจะต้องศึกษาข้อมูล หลักสูตร คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียน ผลการเรียนรู้ การรู้จักผู้เรียนเป็นรายบุคคล หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อหาจุดเด่นจุดด้อย วิธีปฏิบัติงานและวิธีปัญหาเพื่อพัฒนางานไปสู่ความเป็นเลิศ

2) การวางแผน (Plan : P) ในการจัดการศึกษา การปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอน จะต้องมีการวางแผน เตรียมความพร้อม การออกแบบหลักสูตร การออกแบบหน่วยการจัดการเรียนรู้ แผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยนำข้อมูลทั้งภายใน ภายนอกมาใช้ประกอบการวางแผน และนำสื่อเทคโนโลยี การจัดการความรู้ การให้บริการที่เป็นเลิศมารวมเป็นแนวในการวางแผนเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายแห่งความเป็นเลิศ

3) การปฏิบัติตามแผน (Do :D) การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ หลักสูตร แผนการจัดการเรียนรู้ มาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรือสมรรถนะหลักที่เด่นของโรงเรียน

4) การศึกษาเพื่อประเมินผลหลังการดำเนินงาน (Study : S) ครูและบุคลากรจะต้องประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน เพื่อประเมินเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือเกณฑ์ที่กำหนด

5) การปรับปรุงพัฒนา (Act : A) เป็นการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การจัดการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น โดยมีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ประเด็นข้อเสนอแนะในการปรับปรุงพัฒนา สร้างนวัตกรรมพัฒนาผู้เรียน

6) การรายงานผลการปฏิบัติงาน (Report : R) ครูและบุคลากรทุกคนจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างน้อยปีละสองครั้ง และคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพจัดทำรายงานประเมินคุณภาพโรงเรียน (Self Assessment Report : SAR) ปีละหนึ่งครั้ง

1.1.2 ข้อกำหนดของกระบวนการจัดการศึกษา

1) การจัดการศึกษา การดำเนินงานของโรงเรียนเป็นไปตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน

2) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นไปตาม อัตลักษณ์ หลักสูตรของสถานศึกษา ที่เสริมสร้างผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ

3) การดำเนินงานของครูและบุคลากรเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ แผนการจัดการเรียนรู้ คู่มือวิธีปฏิบัติงานที่กำหนด

1.2 การจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน

1.2.1 การนำกระบวนการทำงานสู่การปฏิบัติ ดำเนินการดังนี้

1) การวางแผนงาน (Planning : P) มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ แผนการจัดการเรียนรู้ คู่มือการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมาย จุดมุ่งหมายของการทำงาน การตรวจสอบตนเอง การสำรวจสภาพแวดล้อม การใช้ทรัพยากร การติดต่อสื่อสาร และการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) การจัดองค์กร (Organizing : O) ได้แก่การจัดโครงสร้างองค์เพื่อให้ การปฏิบัติงานสะดวกรวดเร็ว ส่งผลให้ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น การจัดบุคคล เข้าทำงาน การมอบหมายงานในหน้าที่ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

3) การนำสู่ความเป็นเลิศ (Leading : L) ได้แก่การติดต่อสื่อสารทั้ง ภายในและภายนอก การดำเนินการตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน การสอนงาน การให้คำแนะนำ ปรีกษา การให้รางวัลยกย่องชมเชย

4) การควบคุม (Controlling) ดำเนินการให้มีการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ การกำกับติดตาม การประเมิน การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ของงาน การเรียนการสอน การนิเทศติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

1.2.2 การสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงาน

1) การดำเนินการให้มีการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การศึกษาดูงาน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2) การสอนงานโดยให้ครูและบุคลากรเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง

3) จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียนและทุกคนถือปฏิบัติร่วมกัน

4) มีการกระจายอำนาจโดยให้รองผู้อำนวยการโรงเรียน หัวหน้ากำกับ การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสังกัด มีการนิเทศติดตามและรายงานผลการดำเนินในที่ ประชุม

1.2.3 การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

1) ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนัก ให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน โดย การนิเทศติดตามให้คำปรึกษาทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งกลุ่มเล็กกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยให้ ทุกคนค่อย ๆ เรียนรู้

2) กำหนดผลลัพธ์ด้านผู้เรียนเป็นตั้ง นำผลการประเมินมาวิเคราะห์ ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน การยกระดับคุณภาพผู้เรียน

3) ผู้บริหารนิเทศกำกับติดตาม โดยการประชุมหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานต้องมีภาวะผู้นำจะต้องรอบรู้ในภารกิจของตนเองอย่างถ่องแท้ จะต้องทำงานให้บรรลุมาตรฐาน และจะต้องออกแบบระบบการวัดผลการปฏิบัติให้เห็นเป็นรูปธรรม และมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์นั้น

2. การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.1 การควบคุมค่าใช้จ่าย

1) โรงเรียนมีแผนปฏิบัติการประจำปี มีการคุมการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ มีการกำกับติดตามการใช้งบประมาณ มีการจัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย จำแนกตามงบประมาณแต่ละประเภท

2) การใช้งบประมาณอย่างประหยัด ยึดหลักประโยชน์สูงสุด มีความคุ้มค่า การให้บริการที่มีความคล่องตัว รวดเร็ว มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้

3) ขั้นตอนในการทำงานไม่ซับซ้อน มีความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

4) พัฒนานุเคราะห์ให้มีจิตสำนึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระบบการกำกับติดตามโดยหัวหน้างาน

5) การจัดอัตรากำลังครูและบุคลากรให้ปฏิบัติงานเต็มเวลา โดยครูปฏิบัติหน้าที่ทั้งการสอนและการปฏิบัติงานด้านการบริหารที่ได้รับมอบหมาย การตรวจผลงานนักเรียน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนตลอดทั้งวัน

6) โรงเรียนกำหนดมาตรฐานการใช้อาคารสถานที่ การใช้น้ำ ไฟฟ้าอย่างประหยัดมีฝ่ายบริหารทั่วไปดูแลรับผิดชอบ ติดตามการใช้อาคารเรียน ห้องเรียน มีบันทึกการใช้อาคารสถานที่ การดูแลและการซ่อมบำรุง

2.2 การบริหารจัดการภาคีเครือข่ายพันธมิตรของโรงเรียน

1) โรงเรียนจัดทำทะเบียนประวัติภาคีเครือข่ายพันธมิตรของโรงเรียนที่ชัดเจน

2) โรงเรียนมีมาตรฐานวิธีปฏิบัติงานของงานสัมพันธ์ชุมชน ภาคีเครือข่ายพันธมิตร

3) โรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสาร ผลงานนักเรียน ผลงานครู และบุคลากรที่หลากหลายช่องทาง เช่น จุลสาร จดหมายข่าว วารสาร เว็บไซต์ของโรงเรียน ฯลฯ

4) โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมแนะแนวให้กับโรงเรียนในพื้นที่บริการ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเสวนา การประชุมผู้ปกครอง กิจกรรมวันสำคัญร่วมกับชุมชน กิจกรรมบ้านวิชาการ กิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์สู่ชุมชน

5) โรงเรียนมีการบันทึกข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่าย พันธมิตร และผู้ส่งมอบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับโรงเรียนโดยยึดถือประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

6) โรงเรียนมีระบบการวัดผล และประเมินความพึงพอใจของภาคีเครือข่าย พันธมิตร ผู้ส่งมอบ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศร่วมกัน

2.3 ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและความปลอดภัย

2.3.1 ความปลอดภัย

1) โรงเรียนมีผู้ดูแลรับผิดชอบด้านความปลอดภัย มีมาตรฐานการการป้องกันความปลอดภัยในโรงเรียน โรงเรียนมีบรรยากาศที่น่าอยู่น่าเรียน สะอาด สะดวก สบาย และปลอดภัย

2) มีระบบงานอนามัยโรงเรียนดูแลด้านสุขภาพ สุขอนามัยให้กับนักเรียน ครูและบุคลากร

3) โรงเรียนมีระบบการดูแลรักษาความปลอดภัย เวรยามทั้งกลางวัน และกลางคืน การตรวจตรา เฝ้าระวังความปลอดภัยตลอดเวลา

4) โรงเรียนมีการบันทึกการปฏิบัติหน้าที่ของเวรยาม และผู้ตรวจ ที่เป็นปัจจุบัน

2.3.2 การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

1) ผู้บริหาร โรงเรียนประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคลากรในการเตรียมการวางแผนการป้องกันภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา

2) ผู้บริหารโรงเรียนมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบงานด้านความปลอดภัย และการเตรียมการพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินตลอดเวลา

3) โรงเรียนมีการจัดวางเครื่องดับเพลิงครอบคลุมทุกอาคารของโรงเรียน

4) โรงเรียนมีเครือข่ายการประสานงานเพื่อเตรียมพร้อมรับภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉินทุกรูปแบบ และมีการเตรียมความพร้อมตลอดเวลา

2.4 การจัดการนวัตกรรม

1) ผู้บริหารโรงเรียนตั้งใจให้ครูใช้ข้อมูลจริง เปรียบให้เห็นความก้าวหน้าของผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน หาช่องว่างของการพัฒนาระหว่างสภาพปัจจุบันกับผลที่คาดหวังอย่างท้าทาย และติดตามการนำผลไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนของครู

2) ผู้บริหารกระตุ้น สื่อสารให้ครูและบุคลากรเห็นว่าเราอยู่ ณ จุดใด เราจะไปด้วยกันจุดใด และเราจะเดินไปด้วยวิธีใด

3) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ทีมงาน (Staff) รูปแบบการทำงาน (Style) และทักษะการทำงาน (Skills) พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร โดยความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันต่าง ๆ

4) ผู้บริหารดำเนินการให้มีการกำหนด “ความเป็นเลิศที่ต้องการ” ร่วมกัน วิเคราะห์ให้รู้จักตนเอง นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ มีกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ พัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ ด้วยระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศ มีระบบการเรียนรู้ขององค์กรและการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนมีระบบการกำกับดูแลตนเองและความรับผิดชอบต่อสังคม

5) โรงเรียนมีแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

6) โรงเรียนจัดให้มีเวทีนำเสนอผลงานดีดีที่สำเร็จของครู โดยคัดเลือกตัวแทนจากทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการยกย่องชมเชย ให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และเรียนรู้ร่วมกัน

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษา ผู้ความเป็นเลิศระดับสากล สรุปผลได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านพื้นที่ที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยด้านเนื้อหาโดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาเชิงระบบ แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ การจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management) บริหารจัดการคุณภาพ การบริหารสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพของต่างประเทศ แนวทางการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2. พื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study Approach) เลือกกรณีศึกษา แบบ Typical Cases (Patton, 1990) และเลือกกรณีศึกษาหลายกรณี (Yin, 1993) ดำเนินการดังนี้

- 2.1 พื้นที่ที่ศึกษาผู้วิจัยเลือกโรงเรียนที่ดำเนินการในโครงการ โรงเรียนมาตรฐานสากล ระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ประสบความสำเร็จมา 3 โรงเรียน ซึ่งเป็น โรงเรียนที่ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality

Award) มาพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการส่งผลให้มีวิธีปฏิบัติและผลงานที่เป็นเลิศที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดอันดับเป็นโรงเรียนต้นแบบ จากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับมัธยมศึกษาทั่วประเทศจำนวน 318 โรงเรียน โดยเกณฑ์การเลือกโรงเรียนกรณีศึกษา

2.1.1 เป็นโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล

2.1.2 เป็นโรงเรียนที่ใช้ระบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ในการบริหารจัดการ

2.1.3 มีผลการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการคุณภาพ

2.1.4 มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

2.1.5 ผ่านการประเมินภายนอกรอบสองหรือรอบสาม

2.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือผู้ให้ข้อมูลภาคสนามและผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่มดำเนินการดังนี้

2.2.1 ผู้ให้ข้อมูลภาคสนามเลือกมาแบบเจาะจง (Purposive Selected) ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนละ 1 คน หัวหน้างานโรงเรียนละ 8 คน ครูผู้สอนโรงเรียนละ 5 คน นักเรียนโรงเรียนละ 5 คน และผู้ปกครองโรงเรียนละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 25 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 3 โรงเรียนทั้งสิ้น 75 คน

2.2.2 ผู้ให้ข้อมูลสนทนากลุ่ม เพื่อตรวจสอบและประเมินระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการและกลุ่มผู้ปฏิบัติดำเนินการดังนี้

1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เลือกมาแบบเจาะจง จำนวน 11 คน โดยกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์การพิจารณาผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มนักวิชาการ ดังนี้

1.1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท

1.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการคุณภาพในองค์กร

1.3) มีความรู้ หรือมีประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนในระดับ

มัธยมศึกษา

1.4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากลระดับ

มัธยมศึกษา

1.5) มีความรู้ความสามารถในการสอนหรือการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

2) กลุ่มผู้ปฏิบัติในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาเลือกมาแบบเจาะจง จำนวน 9 คน โดยกำหนดคุณสมบัติ และเกณฑ์การพิจารณาผู้ปฏิบัติ ดังนี้

- 2.1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท
- 2.2) มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการคุณภาพในโรงเรียน

มาตรฐานสากล

- 2.3) มีประสบการณ์ในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปปฏิบัติ
- 2.4) มีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดระบบคุณภาพในสถานศึกษา
- 2.5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการบริหารจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร (Documentary Study) วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลเพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลโดยการอ่านและตีความ วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) จากเอกสารต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม (Fieldwork Approach) จากโรงเรียนกรณีศึกษา เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) และการศึกษาเอกสารหลักฐานการปฏิบัติงาน จากโรงเรียนกรณีศึกษาที่มีความเป็นเลิศ 3 โรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลวิเคราะห์ลักษณะร่วมของข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 โดยจำแนกประเภทข้อมูล เปรียบเทียบข้อมูลด้วยการอ่าน และตีความ วิเคราะห์เนื้อหา สร้างข้อสรุปจากลักษณะร่วมของข้อมูลและหาความเหมือน ความต่างของข้อมูล วิเคราะห์ส่วนประกอบ (Componential Analysis) และเชื่อมโยงประเด็นหลัก ประเด็นย่อยและแนวปฏิบัติที่มีลักษณะร่วมเหมือนกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน เพื่อสังเคราะห์สร้างข้อสรุปเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และวิธีปฏิบัติของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยใช้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและแนวปฏิบัติที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันเป็นหนึ่งระบบ ในแต่ละระบบผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหน้าที่การบริหารจัดการ ซึ่งมีโครงสร้างประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามลำดับ เป็นกระบวนการจัดการ (Management Process) ในแต่ละระบบ ซึ่งจะได้จำนวนระบบเท่ากับจำนวนองค์ประกอบหลัก แล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจากพื้นที่กรณีศึกษาทั้ง 3 โรงเรียน ตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นและให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจากนักวิชาการ 9 คน ร่วมตรวจสอบตรวจสอบเพื่อให้ได้ข้อมูลมาพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลให้สมบูรณ์ ดำเนินการโดย ผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามประเด็นการสนทนากลุ่ม

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลจากผู้ปฏิบัติในโรงเรียน โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้ปฏิบัติ 9 คน ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำระบบการบริหารคุณภาพไปใช้ในโรงเรียน โดยผู้วิจัยนำเสนอ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพที่ผู้วิจัยออกแบบให้ผู้ปฏิบัติ ประเมิน และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบโดยนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลและเรียบเรียงนำเสนอในรูปความเรียงแต่ละระบบประกอบด้วย องค์กรประกอบย่อยและแนวทางการปฏิบัติที่เป็นกระบวนการเรียงลำดับจาก การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

จากการศึกษา เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการศึกษาภาคสนามโดยการสัมภาษณ์ สรุปองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 7 องค์ประกอบหลักดังนี้ 1) การนำองค์การ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การนำองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม มีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และสมรรถนะขององค์กร ผู้บริหารมุ่งมั่นในการสร้างค่านิยมให้กับนักเรียน โรงเรียนมีการดำเนินการให้ขึ้นไปตามระเบียบ กฎหมาย หลักธรรมภิบาล เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สะอาด สวยงาม น่าอยู่น่าเรียน ผู้ปกครองชุมชนมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน

องค์ประกอบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการให้มีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของภาคเรียน หรือปีการศึกษาที่ผ่านมา วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง หรือสูงขึ้น มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ระยะ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างชัดเจน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผลผลิตของโรงเรียน ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมายความสำเร็จ มีการสื่อสารการนำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีไปสู่การปฏิบัติ โดยการกระตุ้น สร้างความเข้าใจ มีการตรวจสอบผลการดำเนินการโดยหัวหน้างาน

องค์ประกอบที่ 3 การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารโรงเรียนสื่อสารสร้างความเข้าใจกับนักเรียนเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ในการบริหารโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล มีการสำรวจความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง ชุม และศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบันในการกำหนดหลักสูตรต่าง ๆ เช่น ห้องเรียนพิเศษ เพื่อส่งเสริมความสามารถของนักเรียนด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ คนตรี กีฬา ส่งเสริมภาษาและวัฒนธรรมต่างชาติ หลากหลายชาติ หลายภาษา ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน มีการสอบถามความคิดเห็นของนักเรียนมาปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน โรงเรียนมีการประเมินความพึงพอใจของนักเรียน นำข้อมูลด้านผลการเรียน ข้อเสนอแนะของผู้ปกครอง นักเรียน ผู้เกี่ยวข้องมาวางแผนเพื่อยกระดับคุณภาพให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีการวัดผลการดำเนินการ โดยโดยบุคลากรทุกคนทุกงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงาน หัวหน้างาน มีการวิเคราะห์ตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนิเทศตามโดยหัวหน้างาน โรงเรียนมีการวิเคราะห์สถานการณ์ตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียนเทียบกับโรงเรียนที่อยู่ในระดับเดียวกันในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ โรงเรียนมีการตรวจประเมินความสำเร็จของโรงเรียนเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยมีการประเมินติดตามทุกโครงการ ทุกกิจกรรมและทุกกลยุทธ์ที่ดำเนินการ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มงานเดียวกัน และต่างกลุ่มงาน มีการประชุมวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยให้กลุ่มงานทราบ เพื่อให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ มีการตรวจสอบความถูกต้อง แม่นยำ ความเชื่อถือได้ ความทันเวลา การรักษาความปลอดภัยและความลับของข้อมูลสารสนเทศโดยมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

องค์ประกอบ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีการสร้างคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหาร หัวหน้างานสร้างความเข้าใจให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ มีการจัดทำขั้นตอนการ

ปฏิบัติงาน จัดให้มีการศึกษาดูงานจากโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนางาน เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติเพื่อให้เกิดความยั่งยืน สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ครูเก่า ๆ มาเป็นที่เลี้ยง มีการพัฒนาครูบรรจุใหม่โดยจัดปฐมนิเทศ ให้ความรู้เสริมพลังทุกกลุ่มงาน มีการถ่ายทอด แนะนำ นิเทศกำกับติดตาม สร้างผู้รับช่วงต่ออย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ มีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เชื่อมชมเมื่อมีการดำเนินงานหรือมีกิจกรรม จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบระเบียบ บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่สะอาด สะดวกและปลอดภัย มีการประชาสัมพันธ์สื่อสารข้อมูล ข่าวสารให้บุคลากรทราบอย่างเป็นปัจจุบัน

องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติ โรงเรียนมีการออกแบบระบบงานเป็นกลุ่มงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหารสูงสุด แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่มบริหาร ได้แก่กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงบประมาณ กลุ่มบริหารบุคคล และกลุ่มบริหารงานทั่วไป แต่ละกลุ่มบริหารมีรองผู้อำนวยการ 1 คน รับผิดชอบการบริหารงาน มีผู้ช่วยรองผู้อำนวยการกลุ่มบริหารละ 2 คน มีหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติแต่ละงาน แต่ละกลุ่มงานมีการระดมจัดให้มีการวิเคราะห์ภาระงานที่รับผิดชอบ มาตรฐานการปฏิบัติ จัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานตามขั้นตอน มีการนิเทศติดตามงาน มีการจัดกระบวนการทำงานโดยมีการมอบหมายงาน การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติตามแผน การวัดและประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนา การปรับปรุงกระบวนการทำงานโรงเรียนดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้ 1) วิธีการดำเนินงานหรือแนวทางการดำเนินงาน (Approach) 2) มีการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Deployment) 3) มีการนำผลการประเมินเรียนรู้สู่การปฏิบัติ (Learning) 4) ระบบหรือแนวทางที่วางไว้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายของโรงเรียนและบูรณาการระหว่างหน่วยงาน กระบวนการที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบที่ 7 ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน คุณลักษณะเกี่ยวกับคุณภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากลในศตวรรษที่ 21 ดังนี้

1. ความรู้พื้นฐาน

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเลิศ (Excellence in Achievement)
- 1.2 การปฏิบัติเป็นเลิศ (Excellence in Performance)

2. สมรรถนะเป็นเลิศ (Key Competencies)

- 2.1 ความสามารถในการแก้ปัญหาและคิดตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking ,Problem Solving and Decision Making)

- 2.2 ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creating and Innovation)
- 2.3 ความสามารถในการทำงานอย่างร่วมพลังและภาวะผู้นำ (Collaboration and Leadership)
- 2.4 ความสามารถในการเข้าใจต่างวัฒนธรรมและการเป็นพลเมืองที่ดี (Cross-Cultural and Ethical Citizenship)
- 2.5 ความสามารถในการสื่อสาร (Communication)
- 2.6 ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Computer and Digital Technology)
- 2.7 ความสามารถในการสร้างอาชีพและทักษะชีวิต (Career and Life Skill)

3. คุณลักษณะสำคัญ (Core Values)

- 3.1 การเข้าใจตนเอง
- 3.2 การเข้าใจผู้อื่น เข้าใจสังคมและมนุษยสัมพันธ์
- 3.3 การบริหารจัดการตนเอง
- 3.4 ความรับผิดชอบ อดทนอดกลั้น เสียสละ
- 3.5 ช่วยเหลือสังคมและชุมชน

4. บุคลิกภาพของผู้เรียน

- 4.1 ศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 4.2 การมีภาวะผู้นำและความสามารถในการปรับตัว
- 4.3 เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณธรรมมีความรับผิดชอบ
- 4.4 มีความขยัน อดทน เสียสละ ช่วยเหลือสังคม
- 4.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ผลรูปแบบการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ระบบบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ประกอบด้วยด้านปัจจัยคือ บริบทและความท้าทายของโรงเรียน ด้านกระบวนการดำเนินการมี 6 ระบบย่อย ประกอบด้วย 1) ระบบการนำองค์กร 2) ระบบการวางแผนกลยุทธ์ 3) ระบบบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียน 4) ระบบการวัด สารสนเทศและการจัดการความรู้ 5) ระบบการพัฒนาบุคลากร 6) ระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 7) ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ แต่ละระบบมีการดำเนินงานที่ประสานเชื่อมโยงกันดังนี้

ในการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อระบบที่ 1 การนำองค์กร โดยจะต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทายในภาพรวม เช่น สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ งบประมาณ ความรู้ความสามารถของครู บุคลากร ผู้บริหาร หลักสูตรและแหล่งเรียนรู้ ตลอดจนกิจกรรมเสริมที่จัดให้กับผู้เรียน เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วมของโรงเรียนจากการมีส่วนร่วมของนักเรียน ครู ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย หลังจากนั้นจึงเชื่อมโยงสู่ระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ มาดำเนินการให้มีการกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การดำเนินการที่สอดคล้องกับระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีจะต้องใช้ข้อมูลจากความต้องการของผู้เรียนในระบบที่ 3 การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน เช่นการรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนในปัจจุบัน และผู้เรียนที่จะเข้าเรียนใหม่ในอนาคต ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ข้อมูลเทียบกับคู่แข่ง การสร้างความผูกพันต่อผู้เรียน ผู้ปกครอง เช่น การพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริม หรือบริการเสริมที่นอกเหนือจากหลักสูตร การจัดกลุ่มผู้เรียนตามความสามารถพิเศษ ความเป็นเลิศ หรืออัจฉริยภาพที่โดดเด่นของผู้เรียนและในการจัดแผนกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องนำข้อมูลด้านการพัฒนาบุคลากรจากระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร มาเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ และอัตรากำลังของบุคลากร การจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ตลอดจนความก้าวหน้าในอาชีพของครู และบุคลากร เมื่อแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความต้องการในการพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศในระบบที่ 3 และแนวทางการพัฒนาบุคลากรในระบบที่ 5 แล้วนำระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ เชื่อมโยงกับระบบที่ 4 การวัดสารสนเทศและการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ การวิเคราะห์และทบทวนการปฏิบัติงาน กระบวนการหรือวิธีปรับปรุงผลการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ การจัดระบบสารสนเทศ การใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการจัดการความและการเรียนขององค์กร ซึ่งระบบที่ 4 มีความเชื่อมโยงและดำเนินการในทุกระบบตลอดเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กร

เมื่อระบบนำคือระบบที่ 1,2 มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันสู่เป้าหมายแห่งความเป็นเลิศของโรงเรียน และมีความเชื่อมโยงบูรณาการกับระบบที่ 3, 4, 5 และ 6 แล้วการ

ดำเนินงานของโรงเรียนทุกระบบก็จะดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน การนำองค์กรก็จะมีกระจายอำนาจและมีการสร้างผู้นำในหลาย ๆ ระดับ เช่น ระดับโรงเรียนมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้นำองค์กร ระดับกลุ่มบริหารงานมีรองผู้อำนวยการเป็นผู้นำองค์กร ระดับงานมีหัวหน้างานเป็นผู้นำองค์กร ไปจนถึงระดับห้องเรียนมีครูและนักเรียนเป็นผู้นำ การปฏิบัติงานขับเคลื่อนไปตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล แต่ละฝ่าย ในระดับปฏิบัติการ ถือว่าระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร และระบบที่ 6 ระบบการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน หรือการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ด้านผู้เรียนที่เป็นเลิศ

อภิปรายผล

การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล จากการศึกษา เอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและการศึกษาภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์ พบว่ามีองค์ประกอบของระบบการบริหารจัดการคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่มาตรฐานสากลได้ 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ และ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Ka-ho Mok (2002) ได้ศึกษาเรื่อง “Decentralization and mercerization of education in Singapore: A case study of the school excellence model” มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อตรวจสอบและศึกษาถึงปรัชญาและหลักการของรูปแบบความเป็นเลิศของสถานศึกษาในประเทศสิงคโปร์ โดยการนำเสนอนโยบายการกระจายอำนาจเพราะหวังว่าสถานศึกษาในแต่ละโรงเรียนมีความสามารถและยืดหยุ่นที่จะพัฒนาจุดแข็งของตนเองและเหมาะสมกับสภาพของแต่ละสถานศึกษาเป็นอย่างดี แนวทางหนึ่งที่รัฐบาลจะช่วยสนับสนุนให้การศึกษาที่มีคุณภาพคือการนำเสนอรูปแบบความเป็นเลิศสำหรับสถานศึกษา (School Excellence Model: SEM) เพื่อให้สถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและประเมินตนเอง SEM ประกอบด้วยสองกลุ่มใหญ่ด้วยกัน คือ กลุ่มสนับสนุน และกลุ่มผลลัพธ์ โดยที่กลุ่มสนับสนุนเป็นกลุ่มที่ให้ความสนใจว่าผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่กลุ่มผลลัพธ์เป็นผลที่สถานศึกษาได้รับ กลุ่มสนับสนุนมุ่งว่าผู้นำของสถานศึกษาใช้ภาวะผู้นำอย่างไรในการกำหนดคุณค่าและการมุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียนและผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ของแต่ละสถานศึกษา โดยการตรวจสอบทิศทางที่ชัดเจนที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อจะสนับสนุนทิศทางนั้น การนำไปปฏิบัติและการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะนอกจากนี้ทีมงานจะต้องถูกตรวจสอบโดยการบริหารบุคลากร เป็นการ

ทบทวนว่าสถานศึกษามีวิธีการพัฒนาและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการผลักดันให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษา การที่สถานศึกษาใช้ทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของสถานศึกษา กระบวนการมุ่งเน้นนักเรียน ผลลัพธ์การปฏิบัติงานและการบริหาร เป็นพื้นที่อีกกลุ่มหนึ่งในการตรวจสอบว่าการออกแบบของสถานศึกษา การปฏิบัติ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการหลักในภาพรวมของการจัดการศึกษาและการทำงานส่งผลต่อการขยายความเป็นอยู่ที่ดีให้กับผู้เรียน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา นอกจากนี้ยังรวมไปถึงผลลัพธ์ทางด้านบุคลากร ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ในการอบรมและพัฒนา ขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผลลัพธ์ทางด้านหุ้นส่วนและสังคม เช่น ผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาตรงกับความต้องการของหุ้นส่วนและสังคมส่วนใหญ่ สุดท้ายคือผลการปฏิบัติงานหลักของสถานศึกษาจะถูกตรวจสอบโดยการทบทวนว่าการพัฒนาโดยภาพรวมของผู้เรียนเป็นอย่างไรเกี่ยวกับผลผลิตทางการศึกษา

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือความมุ่งมั่นของผู้นำสูงสุดขององค์กร ความภักดีของบุคลากรต่อองค์กร การให้ความสำคัญกับบุคลากร และการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(2555) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (Thailand Productivity Institute) (2548) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรที่เป็นเลิศ ร้อยละ 79.6 มาจากความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของผู้ในระดับสูง ร้อยละ 76.3 มาจากการที่ผู้ในระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ร้อยละ 49.5 เป็นเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจกับเกณฑ์ให้บุคลากร และร้อยละ 48.9 ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบร่วมกันของทุกคน ผู้นำสูงสุดจึงเป็นกุญแจสำคัญที่สุดในการนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ ความเป็นเลิศขององค์กรเริ่มจากผู้นำสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับ Greg (1994) และพันท์ศักดิ์ พลสารมัย (2540) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นและมีความผูกพันกับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่สร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร คือการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เนื่องจากความสำเร็จขององค์กรไม่ได้ขึ้นกับผู้หนึ่งผู้ใดแต่ขึ้นกับบุคลากรทุกคนในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิผลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรเนื่องจากเป็นช่องทางการถ่ายทอดค่านิยม และแผนระยะสั้น - ระยะยาวขององค์กรสู่การปฏิบัติ และการทำงานเป็นทีมเป็นปัจจัยที่ทำให้ค่านิยม แผนระยะสั้น - ระยะยาว และผลการดำเนินงานที่คาดหวังได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้โรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการสร้างระบบปฏิบัติการที่เป็นเลิศด้วย การออกแบบการจัดการ การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการ

เรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จที่ยั่งยืน

การพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลมาออกแบบระบบการบริหารคุณภาพเป็น 6 ระบบ 1) ระบบการนำองค์กร 2) ระบบการวางแผนกลยุทธ์ 3) ระบบบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียน 4) ระบบการวัด สารสนเทศและการจัดการความรู้ 5) ระบบการพัฒนานุเคราะห์ 6) ระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และ 7) ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับ Kathryn Eggleston และคณะ(2007) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศของวิทยาลัยรีชแลนด์ (Richland College Performance Excellence Model) โดยใช้เกณฑ์โดยใช้เกณฑ์การจัดการศึกษาเพื่อการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Malcolm Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) พบว่า ทีมนำองค์กร ใช้ระบบการวางแผนกลยุทธ์ วิธิดำเนินการ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ที่สะท้อนถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าหมาย และ วิธิดำเนินการ แนวทางการดำเนินงาน การเรียนรู้ การบูรณาการ ที่ประสบความสำเร็จ ทำทลาย และเป็นโอกาสในการปรับปรุงพัฒนา อันจะเป็นแนวทางให้คนอื่นนำรูปแบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปรับใช้ได้ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วย 1) การนำองค์กร (Leadership) 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (Student , Stakeholder , and Market Focus) 4) การวัดผลและการจัดการความรู้ (Measurement and Knowledge Management) 5) การมุ่งเน้นคณาจารย์และทีมงาน (Faculty and Staff Focus) 6) กระบวนการบริหารจัดการ (Process Management) และ 7) การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results Focus) ซึ่งจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) ความรับผิดชอบต่อชุมชน (Response to Community) 2) ผลสำเร็จของผู้เรียน (Student Success) 3) ผลสำเร็จของพนักงาน (Employee Success) 4) ประสิทธิภาพของสถาบัน (Institutional Effectiveness)

จะเห็นได้ว่าการบริหารและการจัดการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายคือด้านผลลัพธ์ แต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายล้วนเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ มีความสามารถในการจัดโครงสร้างและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพ ส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม พัฒนานุเคราะห์ พัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์รอบด้านทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา สิ่งสำคัญอีก

ประการหนึ่งที่ทำทลายความสามารถของผู้บริหาร คือ ทำให้บุคลากรตระหนักถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ครูทุกคนรักในงานสอน มีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงพัฒนาคุณภาพผู้เรียน อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ตั้งแต่การนำองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคลากร การวัด สารสนเทศ และการจัดการความรู้ การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงาน และมีการนิเทศติดตามอยู่เสมอ

1.2 โรงเรียนมีการจัดทีมงานที่มีผู้นำในระดับต่าง ๆ เช่น ระดับโรงเรียน ระดับกลุ่มบริหาร ระดับงาน หรือระดับการปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพ โดยจะต้องสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อโรงเรียน อาจมีการเสริมแรงด้วยการให้รางวัล หรือการสร้างขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง

1.3 โรงเรียนมีการจัดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่อำนวยความสะดวก ปลอดภัยต่อผู้เรียน บุคลากร โดยให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีอย่างเพียงพอ

1.4 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เพื่อให้การดำเนินนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยสู่มาตรฐานสากลประสบความสำเร็จ ควรมีรูปแบบในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและคณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรจะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศในระดับสากล

2.2 จากผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการส่วนใหญ่จะสามารถขับเคลื่อนนโยบายของต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนสู่มาตรฐานสากล เพราะว่าผู้บริหารและทีมงานโรงเรียนมีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพโรงเรียน

บรรณานุกรม

- คริส ดีดี. (2554). **ทักษะ แห่งอนาคตไทย: การศึกษาเพื่อทศวรรษที่ 21 “การเปรียบเทียบกรอบความคิดสำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21”**. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์.
- คอมพลีท เอ็ดดูเคชัน แอนด์ ทัว์ริง ออสเตรเลีย, (ม.ป.ป.) **คู่มือเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาในออสเตรเลีย : Australian secondary school guide 2011**. กรุงเทพฯ: โซคอนันต์การพิมพ์และบรรณกิจ.
- เคน เคย์. (2554). **ทักษะแห่งอนาคตใหม่: กระบวนทัศน์การศึกษาเพื่อทศวรรษที่ 21. “ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 : สำคัญอย่างไร คืออะไร และจะทำสำเร็จได้อย่างไร”**. กรุงเทพฯ: โอเพ่นเวิลด์.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี. (2555). **ผลการประเมิน PISA 2009 การอ่านคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์รับทศวรรษ เพื่อการบริหาร. โครงการ PISA ประเทศไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: แอดวานซ์ พรินติ้ง เซอร์วิส.
- _____. (2552). **ปัจจัยทางโรงเรียนกับคุณภาพ การเรียนรู้. โครงการ PISA ประเทศไทย. กรุงเทพฯ: เซเวน พรินติ้ง กรุ๊ป.**
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2543). **“การประกันคุณภาพการศึกษา”, ใน การประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารฐานโรงเรียนเชิงคุณภาพทั้งองค์กร. ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
- โชติช่วง พันธุเวช. (2552). **การจัดการเชิงคุณภาพ: SIPPO**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทิน. (2550). **การเปลี่ยนแหล่งและพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.**
- ทัศนา แจมณี และคณะ. (2547). **การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. เอกสารเผยแพร่ในโครงการ วพร. ชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ชนิก คุณเมธิกุล. (2552). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพ การบริหารการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2553). **การจัดการสมัยใหม่: Modern Management**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2545). **นโยบาย และการวางแผน: หลักการ และทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 6)**. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ปิติชาย ต้นปิติ. (2547). การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พันธศักดิ์ พลสารัมย์. (2540). การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ: กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน). (2549). หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบที่สอง พ.ศ. 2549-2553. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. เล่ม 116 ตอนที่ 74.
- ราชบัณฑิตยสถาน .(2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- _____. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒน์อินเตอร์พริ้นต์.
- รัตน์จิตต์ ตรีนุรักษ์. (2545). การบริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2548). การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เอกสารการประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). การจัดการคุณภาพ จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : บพิชการพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). รายงานสังเคราะห์สภาพการณ์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- วารุณี พุ่มแสง. (2538). การบริหารโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **องค์การและการจัดการ ORGANIZATION&MANAGEMENT.**
กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2541). **TQM คู่มือสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000.** กรุงเทพฯ: ทีพีเอฟพับลิชชิ่ง.
- วุฒิชัย เนียมเทศ.(2552). **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศานิตย์ เชยชุ่ม. (2543). **แนวทางการบริหารงานเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร นครปฐม.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2550). **การพัฒนากระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรษฐภรณ์ หน่อคำ. (2548). **การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตร (กระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษในโรงเรียนสองภาษา).** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **เกณฑ์การบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศฉบับตนเอง.** กรุงเทพฯ: จีรวิวัฒน์เอ็กเพรส.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **TQA ถึงเส้นชัยก่อนใคร.** กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สมจิตร อุดม. (2547). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้.** เอกสารการประชุมทางวิชาการการวิจัยทางการศึกษาแห่งชาติ ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: เจริญผล.
- สมฤดี ศิริชัยเอกวัฒน์. (2545-2546). **เอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศของโรงเรียนเอกชนชั้นนำ. หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคร่วมเอกชนรุ่นที่ 15 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.**

- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2539). การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ
ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550 ก). แนวการกระจายอำนาจการบริหารและ
การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาตาม
กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- . (2550 ข). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้
คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนด
หลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550.
กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- . (2554). มัชฌิมศึกษาไทยยุคใหม่สู่มาตรฐานสากล2561: Towards World-Class
Standard Education 2018. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- . (2555). เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการพัฒนาศึกษานิเทศก์ โครงการโรงเรียน
มาตรฐานสากล: พัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากลด้วยระบบบริหารจัดการระบบคุณภาพ,
วันที่ 30 เมษายน – 4 พฤษภาคม 2555. ณ โรงแรม Jazzotel. กรุงเทพฯ: สำนักงานบริหารงาน
การมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2545). รายงานการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการ
จัดการศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า”. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.
- . (2546). โครงการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็น
ภาษาอังกฤษ ปีการศึกษา 2535-2546. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบ ฉบับสมบูรณ์ พ.ศ. 2550 - 2554. กรุงเทพฯ: สcriptor ไรท์.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2555). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2555-2556. กรุงเทพฯ:
พงษ์วีรินทร์พิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียน
การสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ:
วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2554). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.
2552 - 2561). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา.

- _____ . (ม.ป.ป). นโยบายหลักเพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2554-2561). กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายด้านการศึกษามหาภาค สำนักงานเลขาธิการ สมาคมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____ . (2553 ก). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียน มาตรฐานสากล WORLD-CLASS STANDARD SCHOOL. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- _____ . (2553 ข) คู่มือการบริหารจัดการระบบคุณภาพ. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย.
- _____ . (2554). มัธยมศึกษายุคใหม่สู่มาตรฐานสากล 2561. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____ . (2555). เอกสารสนับสนุนการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล: การพัฒนาโรงเรียน สู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักบริหารงานการมัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ.
- _____ . (2556). แนวทางการบริหารจัดการคุณภาพ TQA. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์ การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____ . สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา. (2548). แนวทางการดำเนินงานโรงเรียนในโครงการ จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการเป็นภาษาอังกฤษ (English Program). อุดรธานี.
- _____ . สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2540). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทาง สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เลียงเชียง.
- _____ . สุทธิพงษ์ ยงศ์กมล. (2543). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . อุไรพรรณ เจนวาณิชยานนท์. (2536). การพัฒนาดัชนีสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของคณะ แพทยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา อุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . เอกชัย บุญยาธิฐาน. (2552). 46 ระบบงานสร้างสรรค์องค์กรขึ้นสู่มาตรฐานสากล. กรุงเทพฯ: ออฟเซ็ท-ดี.
- _____ . Achievement in Department of Defenses schools. A report to the state. [Online]. **National Inst. On Early Childhood development education.** Abstract : ERIC file: ED459218.

- ACT Department of Education and Training. (2005). **School excellence**. (Online) Available from. <http://www.det.act.aa/> [2012, April/25]
- Bartal, M. K., & Martin, C. D. (1998). **Management**. (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Baumgart, N. (1988). **Equity, quality and costin higher education**. Bangkok: UNESCO
Principal.Regional office for Asia and the pacific.
- Bacon.Patton, M. Quinn.(1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 2nd ed. Newbury Park: Sage
- Binkley, D. K. (1997). November. **“Implementing Total Quality Management Philosophy in An Elementary School (Education Reform)**. Dissertation Abstracts International Ph.D. The Ohio State University. Available: DAI-A 58 (05) :1590.
- Brisk, M.E. (1999). **Quality bilingual education definding success** (Online). Available from: www.alliance.brown.edu/pubs/definingsuccess [2012, Sep. 15]
- Canard, C. f., & Black bum, R.J. (1985). **Program quality in higher education**. In Smart, J.C. ed. **Higher Education: Handbook of Theory and Research**. (Vol1). New York: Agatharn.
- Certo, S. C. (2000). **Modern management: diversity, quality, ethics, and the global management**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Cheng, Y.C., & Tam, W.M. (1997). **Multi-Models of Quality in Education. Quality Assurancein Education**. 1: 23-31.
- Crosby, P. (1980). **Quality is Free**. New York: Penguin Books.
- Crosby, P.B. (1979). **Quality is Free**. New York: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (1991). **Management**. (2nd ed). Orlando: Dryben Press.
- Dale, B.G., Boaden, R.J.; & Laselles, D.M. (1994). **Total quality management: An overview In Dale, B.G. ed. Managing Quality**. New York: Prentice-Hall.
- De Cenzo, D.A.& Bobbins, S.P. (1996). **Human Resource Management**. (5th ed). New York: John wiley & Sons.
- Deming, W.E. (1986). **Out of the Crisis**. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of echnology.
- Downey, C. J.; Frase, L E., & Peter, J. J. (1994). **The Quality Education Challenge**. California: Crowin Press.

- Dubrin, A. J. (1994). **Essential of management 3rd ed.** Ohio: South-Western Publishing.
- EFQM. (2012). Model Criteria.(Online) Available:<http://www.efgm.org> [2011, Sep 15]
- Elliott, D. G. (1998). **“Teacher Perception and Total Quality Management Teaching Strategies (Collaboration, Student Centred, School Improvement)”** Dissertation abstracts International. Ed.D. The Gorge Washington University: Available: DAI-A59(02):40.6.
- English, F. W. & Hill, J. C. (1994). **Total Quality Education. California: Corwin Press.**
- Feigenbaum, A.V. (1983). **Total Quality Control.** (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Greg, B. (1994). **Beyond Total Quality Management. Toward the Emerging Paradigm.** New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (1996). **Management.** (5th ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Hair, J.F., Anderson, R.E. Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998). **Multivariate data analysis.** (5th ed). New Jersey: Prentice.
- Hodgettsd, R. M. (1996). **Implement TQM in Small and Medium-Sized Organizations.** New York: Amacom.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). **Educational Administration Theory Research Practice.** (4th ed). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). **Education Administration: Theory, Research and Practices.** (6th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1985). **What IS Total Quality Control?.** Translated by D.J. Lu. Englewood Clifts New Jersey: Prentice-Hall.
- Ivancevich, J. M., Matter S. & Michael, T. (2002). **Organizational behavior and management.** (6th ed). New York: McGraw-Hill.
- Juran, J.M. & Gryna, F.M. (1993). **Quality planning and analysis: From Product development through use.** (3rd ed). New York: McGraw-Hill.
- Ka-ho Mok, (2003). **Decentralizational and marketization of education in Singapore: A case study of the excellence model.** Journal of educational administration volume 41, November 4.OFSTED. [Online]
from http://www.tameside.gov.uk./schools_grid/se/fassess/model-gif .[2010, Jun 15]

- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). **Organization and Management : A Systems and Contingency approach.** (4th ed). Singapore: McGraw-Hill.
- Kaufman, R., & Zahn, D. (1993). **Quality Management Plus.** California: Corwin p.
- Kilmer, L. C. (1999). April. **“Total Quality Management” A Tool for school Improvement (Secondary school).”** Dissertation Abstracts International. Ph.D. The University of Nebraska-Lincoln. Available: DAI-A(59) (10):3705
- Kreitner, R. (1998). **Management.** (7th ed). Boston: Houghton Mifflin.
- Kume, H. (1996). **TQM (Total Quality Management): Promotion Guidebook.** Japanese Standards Association.
- Lewis, P. S., Goodman, Stephen H. & Fanolt, P. M. (2001). **Management: Challenges in the 21st Century.** (3rd) Cincinnati: south-western college.
- Loehlin, J.C. (1987). **Latent Variable Models.** New Jersey: Erlbaum.
- Lunenburg, F. C., & Allan, C. Ornstein. (2001). **Educational Administration: Concept and practices.** 3rd ed. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Lunenburg, F. C. & Orin stein, Allan c. (2004). **Educational A ministration: Concepts and Practices.** 4th ed. Belmont: Thomson Learning.
- Lunenburg, F.C. & Omstein, Allanc. (1996). **Education administration Concept and practices.** 2nd ed. Belmont, California: Wadsworth.
- Mathis, R. L., & Jackson, J.H. (1999). **Human resource management.** 9th ed. Alabama: South-Western College.
- May, S. Hill, R. & Tiakiwai, S. (2004). **Bilingual Immersion Education: Indicators of Good Practice University Waikato,** New Zealand.
- Mcdonald, D. J. (1997). may. **“Total Quality Management: A case study of the Cherry Hill.**
- Montecel, M. R., & Cortez, J. (2002, spring). **Successful Bilingual Education Program: Development and the Dissemination of criteria to Indentify Promising and Exemplary Practices in Bilingual Education at the national Level.** Bilingual Research Journal 26 (1) : 1-2.
- Montecel, Maria Robledo, & Cotez, J. D.(2002, Spring).
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). **Total Quality Management and the school.** Bucleingham: Open University Press.

- New Jersey state department of Education. (1989). **City school of excellence: school improvement grant program.** Award recipients. [Online] Available from: ERIC File: 342847.
- Newby, E. F. (1998, July). **“Total Quality management and the elementary school”.** Dissertation Abstracts International. Ed. D. Spalding University. Available: DAI-A 59(01): 88
- Oakland, J.S. (1993). **Total Quality Management.** (2nd ed). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Owen, R. G. (1998). **Organization Behavior in Education.** 6th ed. Boston MA: Allyn
- Robbin, S. P. & Mary C. (2008). **Management.** Banlcok: Pearson Education Indochina.
- Robbin, S. P. (1990). **Organizational Theory: Structure, design and applications.** (3rd ed). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Robbin, S. P. (1999). **Organizational theory: Structure, design, and application.** (3rd ed). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Robinson, B. M. (1996). **“Total Quality Management in Education: The Empowerment of A School Community(Australia)”.** Dissertation Abstracts International. Ed.D. The University of Nebraska. Avaiable:DAI-A 57(4):1428.
- Rodger, C. G. (1998). April **“Teacher Perception of Total Quality Management Practices in Elementary Schools”**, Dissertation Abstracts International. Ed.D. Arkansas: zone state university. Available: DAI-A59(01):3703
- Rue, L. W. & Byars, L. L. (1995). **Management: Skill and application.** (7th ed). Chicago: von Hoffmann Press.
- Ruhl, M.L. (1986). **The development of a survey of school effectiveness.** [online], Available from: <http://search.Ebschost.com> [2011, Sep, 15].
- Sallis, E. (1993). **Total Quality Management in Education.** London: Kogan Page Educational Management series.
- Sashkin, M., & Kiser, K. J. (1993). **Total Management to work.** Sanfrancisco: Berrett-Kohler.
- Schermerhorn, J. Jr. (1999). **Management.** (6th ed). New York: John wiley & Sons.
- Schermerhorn, Jr., & John, R. (2002). **Management.** (7th ed). New York: John wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline.** New York: Doubleday.

- Sergiovauni, T. J., Martin Burlingame & Fred, S.Coombs. (1987). **Educational Governance and Administrative Governance and Administration**. (2nd ed). New Jersey: Englewood Cliffs.
- Shipe, D. A. (1998). **“A Case Study about Total Quality Management in a school District: From Selection to Reflection (Participatory: From Selection To Reflection (Participatory Management, Continuous Improvement”** Dissertation Abstracts International. Ed.D. University of Pittsburgh. Available: DAI-A59(01):46
- Smrekar, Claire and others. (2001). **March toward excellence: school success and minority student Solis, Adela. 2001**. Boosting our understanding of Bilingual Education: A Refresher on Philosophy and Models. Intercultural Development Research Association.[Online]. Available from: <http://www.idra.org/News/ttr/2001/Apr/Adela.htm>. [2010, Jun 15]
- Steffy, B. & Lindle, J. (1994). **Building Coalition**. California: Corwin press.
- Steven, J. (1996). **Applied Multivariate Statistics for the social sciences**. (3rd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Solis, A. (2001). Boosting our understanding of Bilingual education : A refresher on philosophy and Model . Intercultural Development Research Association.(online). Available: <http://www.idra.org/News/ttr> [2011, Sep 15]
- Turner. (1993). **The Handbook of Project-based Management: Improving The Processes For Achieving strategic Objectives**. London: McGraw-Hill.
- United States Department of Commerce. (2013). **Baldrige Performance Excellence Program. 2013-2014. Education Criteria for Performance Excellence**. Maryland Gaithersburg.
- Webster, D.S. (1981). **Advantages and Disadvantages of Methods of Assessing Quality Change**. 13,7: 20-24.
- Weller, L. D. (2000). **“School Attendance Problem using TQM Tools To Identify Roots Caused”** Journal of Educational Administration. 38(1):64-82.

ภาคผนวก

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ก

บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ตรวจสอบ (ร่าง) ระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ระดับสากล

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ตาราง 3 บันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา

ระบบการบริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
1.ระบบการนำองค์กร	1.คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร 1.1 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 1.2 ความพึงพอใจระดับองค์กร 2. สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ 2.1 สภาพการแข่งขัน 2.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 2.3 การปรับปรุงผลการปฏิบัติ 3. การนำองค์กร 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ 3.2 การสื่อสารและผลการปฏิบัติ 4. ธรรมเนียมปฏิบัติและรับผิดชอบ 4.1 การบริหารจัดการ 4.2 การปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณ 4.3 ความรับผิดชอบต่อสังคมและ การสนับสนุนชุมชน	-แยกคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร ออกจากการนำองค์กรไม่น่าจะอยู่หัวข้อมการนำองค์กร -สภาวะการเชิงกลยุทธ์ไปไว้หมวด 2 -ผู้นำองค์กรอย่างไร การแสดงความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ จะทำอย่างไรให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ เป็นความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ ดูใน TQA การนำองค์กร -การนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย -ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติตนของผู้นำ -การปฏิบัติขององค์กรอย่างมีจรรยาบรรณ คนละข้อกับผู้นำปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ -เน้นความรับผิดชอบต่อผลงานและต่อสังคม โรงเรียนมีจุดอ่อนไม่

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
1.ระบบการนำองค์กร		<p>รับผิดชอบต่อผลงาน เช่น อ่านไม่ออก</p> <p>มติ : มีความเหมาะสม</p>
2. ระบบการวางแผนกลยุทธ์	<p>1. การพัฒนากลยุทธ์</p> <p>1.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์</p> <p>1.2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์</p> <p>2. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ และ การนำไปสู่การปฏิบัติ</p> <p>2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินการ</p>	<p>-การประเมินระบบแผนกลยุทธ์มีหรือไม่ ทั้งระบบ</p> <p>-การวางแผนกลยุทธ์ใครประชุมปฏิบัติการ ครูทั้งโรงเรียนหรือไม่</p> <p>-การวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก ทำอย่างไร ปัจจัยอะไรบ้าง</p> <p>-การสื่อสาร การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ทำอย่างไร</p> <p>-พูดถึงความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ไม่ได้พูดถึงความท้าทายเชิงกลยุทธ์</p> <p>-ทำอย่างไร การนำองค์กร การที่ผู้บริหารมีการบริหารแบบธรรมาภิบาล การวางแผนกลยุทธ์ครอบคลุมอะไรบ้าง รวมถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการพัฒนากลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จะต้องมีการนิยามแต่ละตัว</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ระบบการวางแผนกลยุทธ์		<p>องค์ประกอบย่อยจะต้องมีการนิยามแต่ละตัว</p> <p>-การวิเคราะห์ระบบงานไปอยู่หมวด 6</p> <p>มติ : มีความสอดคล้อง</p>
3. ระบบการบริหารจัดการผู้เรียน	<p>1. ความผูกพันของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>1.1 หลักสูตรและบริการเสริมการเรียนรู้</p> <p>1.2 การสร้างความผูกพันกับผู้เรียน</p> <p>2. เสี่ยงผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>2.1 การรับฟังผู้เรียน</p> <p>2.2 ความพึงพอใจของผู้เรียน</p>	<p>-การใช้ภาษาไม่INGLETA ภาษาให้หนึ่ง เห็นด้วยที่จะบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ</p> <p>หลักคิด TQA โรงเรียนจะแปลงร่างตนเองสู่การปฏิบัติอย่างไร รูปแบบสามารถอธิบายได้ แต่ไม่ใช่ทั้งหมด</p> <p>แค่มีร่าง TQA ทำอย่างไรไม่ให้เหมือนเดิม</p> <p>-การมุ่งเน้นลูกค้า หัววิธีการอย่างไรที่จะทำให้ TQA ประสบความสำเร็จ มี 2 คำ คือความพึงพอใจ และความผูกพัน</p> <p>-ส่วนแบ่งของผู้เรียน คือ สัดส่วนของผู้เรียนในพื้นที่บริการ</p> <p>-นิยามให้ชัดเจน การจัดการเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร การสร้างความพึงพอใจของผู้เรียน</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ระบบการบริหารจัดการผู้เรียน		<p>การบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้เรียน</p> <p>-การรับฟังเสียงของนักเรียน</p> <p>ส่วนแบ่งลูกค้าทางธุรกิจ</p> <p>ต้องแบ่งผู้รับบริการ สินค้าได้มาจากการแบ่งกลุ่มลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>
4. ระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้	<p>1. การวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.1 การวัดผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.2 การวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1.3 การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>2. สารสนเทศ เทคโนโลยีและการจัดการความรู้</p> <p>2.1 ความรู้ขององค์กร</p> <p>2.2 สารสนเทศและเทคโนโลยี</p>	<p>-ปรับปรุงภาษาให้กลมกลืนกันเรียบเรียงภาษา</p> <p>-ความไวต่อการวัด (ต้องนิยาม) หมายถึง เมื่อมีผลการวัดแล้วต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต้องย้อนกลับให้รวดเร็ว</p> <p>-การจัดการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติ</p> <p>มติ : มีความสอดคล้อง</p>
5. ระบบการพัฒนาบุคลากร	<p>1. ความผูกพันของบุคลากร</p> <p>1.1 การปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>1.2 การพัฒนาบุคลากร</p> <p>1.3 ความผูกพันของบุคลากร</p> <p>2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p>	<p>-ระบบบริหารงานบุคคลเป็นการมุ่งเน้นบุคลากร</p> <p>โรงเรียนต้องวิเคราะห์ Training Need ความต้องการในการพัฒนา การหาความต้องการในการ</p>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
5. ระบบการพัฒนาบุคลากร	2.1 ชีตความสามารถของบุคลากร 2.2 บรรยากาศการทำงาน	ปฏิบัติของบุคลากร ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จะต้องหาความต้องการในการพัฒนาของครู ความต้องการของโรงเรียน มาตรฐานการสอน ใครยังไม่ได้ต้องพัฒนาอะไร เรื่องอะไร มติ : มีความเหมาะสม
6. ระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	1. กระบวนการทำงาน 1.1 การออกแบบระบบงาน 1.2 การจัดกระบวนการทำงาน 2. การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 2.1 การคุ้มค่าใช้จ่าย 2.2 การจัดการด้านพันธมิตร 3. ความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน 4. การจัดการด้านนวัตกรรม	-ควรมีนิยาม การจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือพันธมิตร ให้คำนึงถึงคุณภาพผู้เรียน มติ: มีความสอดคล้อง
7. ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ	1. ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน 2. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร 3. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 4. ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	-การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ มุ่งสู่ผู้เรียน ควรวัดเน้นที่ด้านผู้เรียนเป็นสำคัญ การดำเนินการสุดท้ายมุ่งผลลัพธ์ที่ผู้เรียน -มาตรฐานสากล แต่ World Class พอหรือยัง

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
7. ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ	5. ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงิน การตลาด	<p>-ได้มาตรฐานสากล อะไร จำเป็นบ้าง เช่น คู่มือ ครอบครัวยุคใหม่ คู่มือชุมชนได้ มีความรู้เรื่องเศรษฐศาสตร์ ในการดำเนินชีวิต สังเคราะห์ศตวรรษที่ 21 ศึกษาประเทศชั้นนำ 4-5 ประเทศ คุณลักษณะของ เด็กเราสังเคราะห์ได้</p> <p>-กระบวนการบริหารจัดการ เป็นสากล TQA การจัดการ แนวคิดใหม่ที่บวกเข้าไป เช่นการบริหารจัดการความ เสี่ยง</p>

ภาคผนวก ข

ตัวอย่างเครื่องมือเก็บข้อมูลภาคสนาม

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



แบบสังเกตภาคสนามสำหรับการวิจัย

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ผู้บริหาร หัวหน้างาน ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสังเกตภาคสนาม

1. บรรยากาศและสภาพของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

2. การทำงานของผู้บริหารโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

3. การทำงานของหัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. การปฏิบัติงานของครู การจัดการเรียนการสอน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู และหัวหน้างาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prince of Songkla University
Pattani Campus

6. ปฏิสัมพันธ์ของครูกับครูด้วยกัน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้ปกครอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. การให้บริการของบุคลากรในโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

10. พฤติกรรม การแต่งกาย มารยาทของนักเรียน การปฏิบัติตามกฎของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. การแต่งกายของครูและบุคลากรของโรงเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. การจัดสวัสดิการต่างๆ โรงอาหาร ห้องน้ำห้องส้วม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
การบริหาร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

วันที่บันทึก...../...../.....เวลา.....น.
สถานที่.....

Prince of Songkhla University
Pattani Campus



แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการวิจัย ฉบับที่ 1 (สำหรับผู้บริหารโรงเรียน)

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

3. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
4. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ผู้อำนวยการ/รองผู้อำนวยการโรงเรียนกรณีศึกษา

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล(ตำแหน่งทางวิชาการ).....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ด้านการบริหาร.....ปี วุฒิกการศึกษา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

4. ท่านมีหลักในการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

7. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนท่านดำเนินการอย่างไร
ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง กรุณาอธิบายครับ

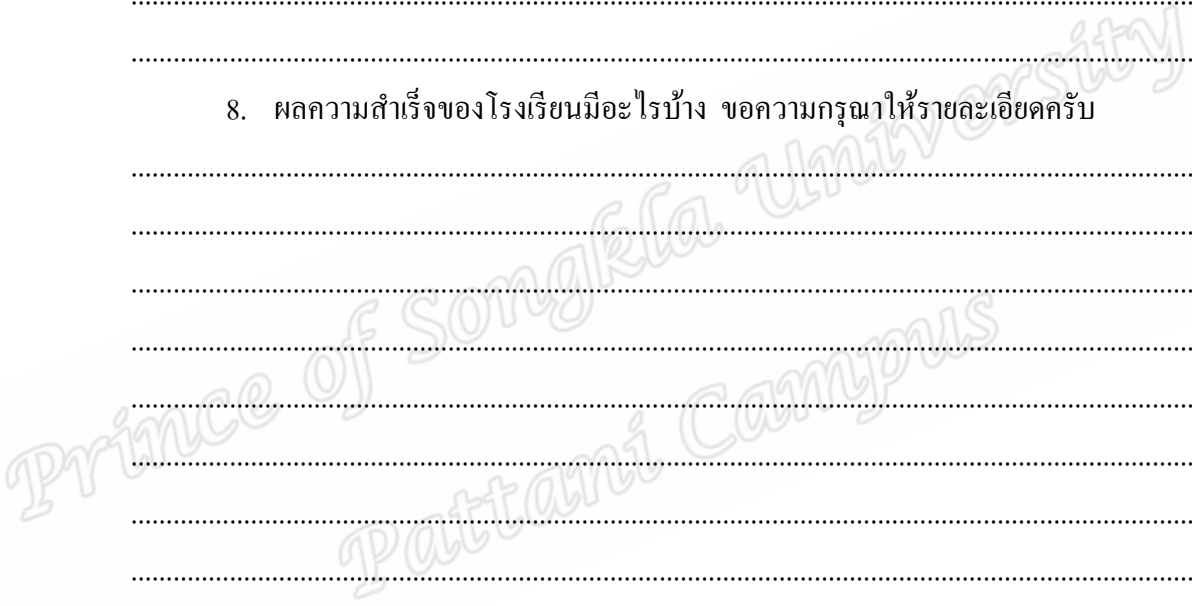
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

8. ความสำเร็จของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. ท่านมีกลยุทธ์ในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างไร ขอความกรุณาอธิบาย
ครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



10. ท่านมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสู่ความเป็นเลิศระดับ
สากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดหลักสูตร/แผนการเรียน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
อย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างไร
บ้างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. ท่านมีวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. ท่านนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ
อย่างไรบ้างขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

14. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายในการพัฒนาอย่างไรบ้างและมีวิธีดำเนินการอย่างไรครับ
ขอรายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

15. ท่านคิดว่ามีประเด็นอื่นที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพโรงเรียน
มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลอีกหรือไม่ ขอความกรุณาให้รายละเอียด
เพิ่มเติมครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....เวลา.....น.
สถานที่.....

(เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที)



แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการวิจัย ฉบับที่ 2 (สำหรับหัวหน้างาน)

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

5. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ระดับสากล

6. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: หัวหน้างาน/กลุ่มสาระ.....

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....
 เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิกการศึกษา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

16. จากประสบการณ์ของท่าน ท่านคิดว่าผู้บริหารมีหลักในการบริหารคุณภาพโรงเรียน
 มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

17. ในทรรศนะของท่าน การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับ
 สากลองค์ประกอบอะไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

18. แต่ละองค์ประกอบท่านมีกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการอย่างไรบ้าง
 กรุณาอธิบายแต่ละองค์ประกอบ

.....

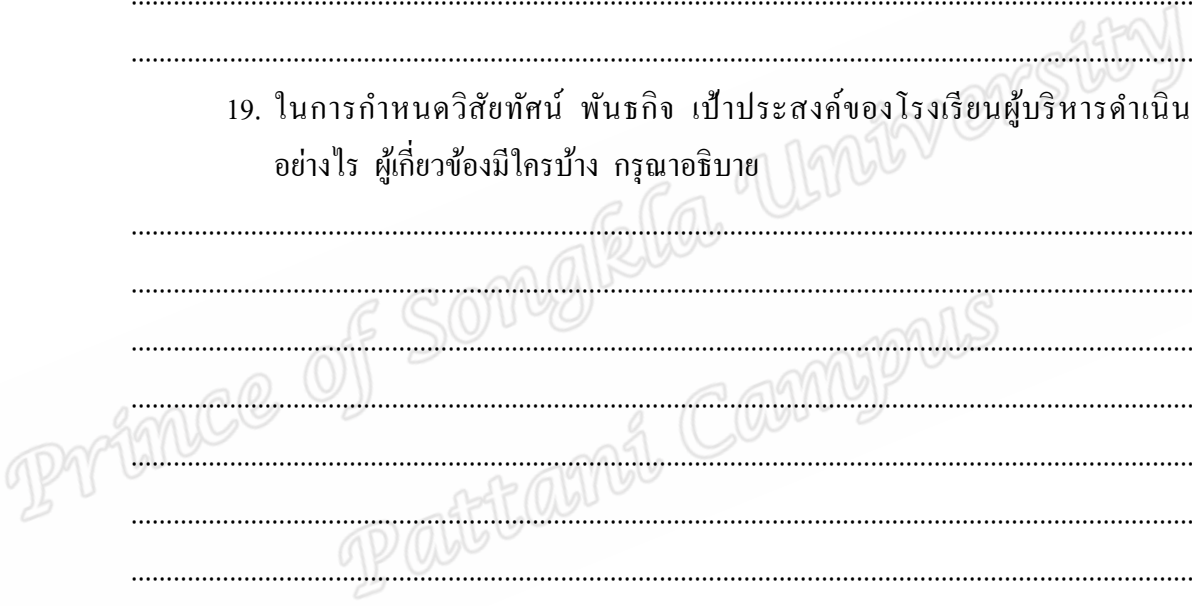
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

19. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนผู้บริหารดำเนินการ
อย่างไร ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง กรุณาอธิบาย

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

20. ผลความสำเร็จของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



21. ผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์ในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างไร ขอความ
กรุณาอธิบายครับ และท่านมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพผู้ความ
เป็นเลิศระดับสากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และท่านมีส่วนร่วม
อย่างไรบ้างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

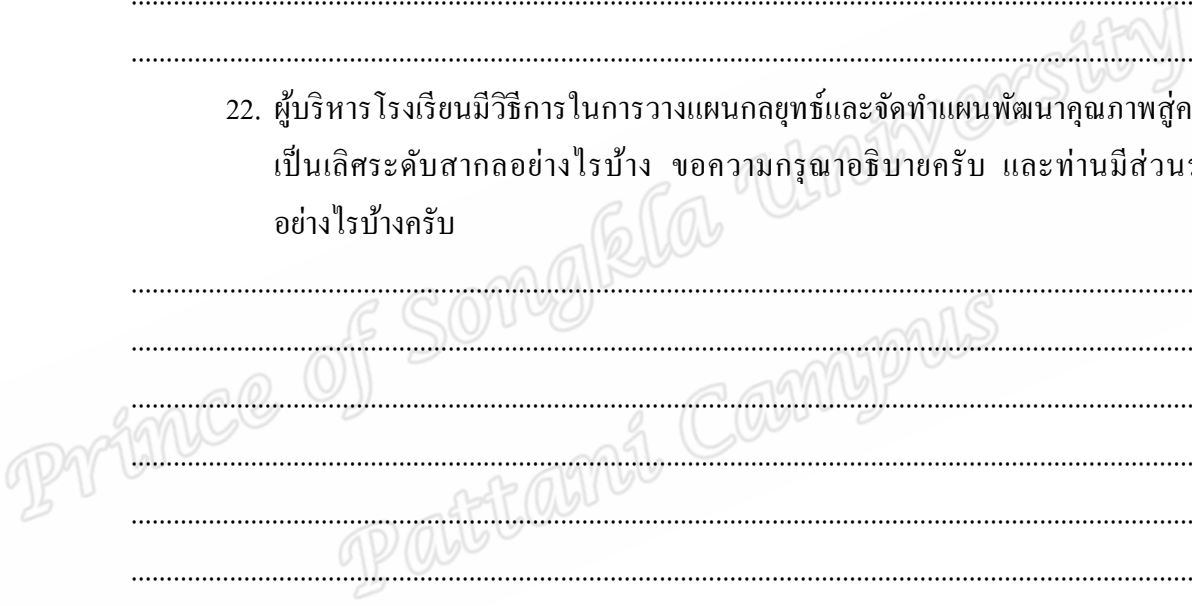
.....

.....

.....

.....

.....



23. โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดหลักสูตร/แผนการเรียน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้
อย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างไร
บ้างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

24. โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย
ครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

25. โรงเรียนนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ
อย่างไรบ้างขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

26. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายในการพัฒนาอย่างไรบ้างและมีวิธีดำเนินการอย่างไรครับ
ขอรายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

27. ท่านคิดว่ามีประเด็นอื่นที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพโรงเรียน
มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลอีกหรือไม่ ขอความกรุณาให้รายละเอียด
เพิ่มเติมครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....เวลา.....น.
สถานที่.....
(เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที)



แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการวิจัย ฉบับที่ 3 (สำหรับครู)

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

7. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ระดับสากล

8. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ครู

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....

ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....
 เพศ.....อายุ.....ปี ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี วุฒิกการศึกษา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

28. ในฐานะที่ท่านเป็นครู ท่านคิดว่าผู้บริหารมีหลักในการบริหารโรงเรียนอย่างไรบ้าง
 ขอความกรุณาอธิบาย

.....

29. ในทรรศนะของท่าน การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับ
 สากล องค์ประกอบอะไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

30. แต่ละองค์ประกอบท่านมีกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการอย่างไรบ้าง
 กรุณาอธิบายแต่ละองค์ประกอบ มีเงื่อนไขความสำเร็จและมีอุปสรรคอะไรบ้างครับ
 กรุณาอธิบายครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

31. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนผู้บริหารดำเนินการ
อย่างไร ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง กรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

32. ผลความสำเร็จของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....

.....

.....

.....

.....

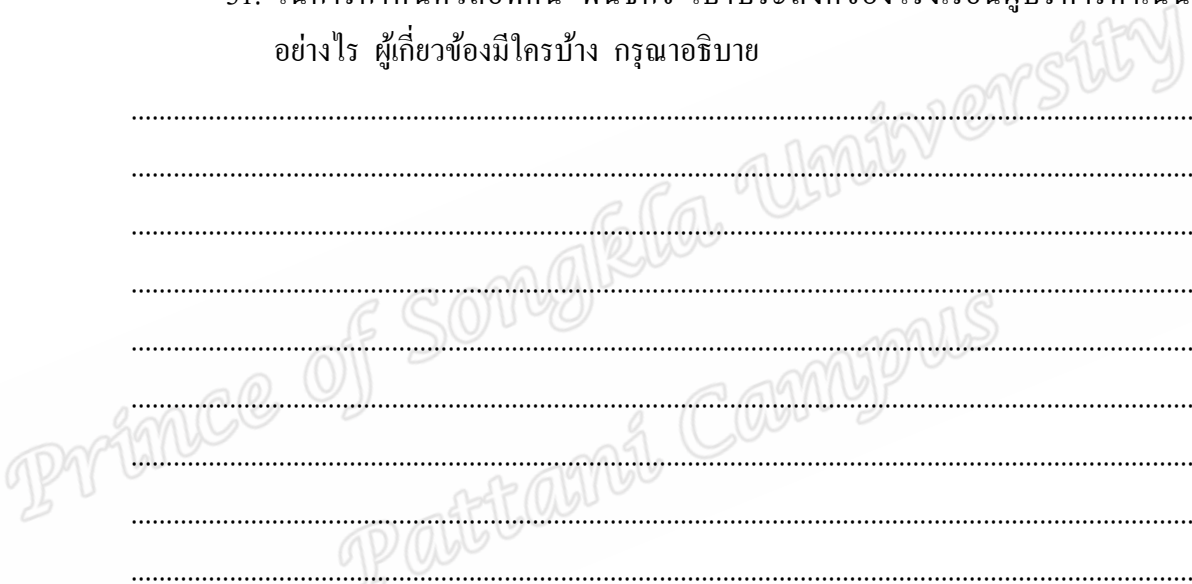
.....

.....

.....

.....

.....



39. ท่านคาดหวังต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง และท่านพึงพอใจต่อโรงเรียนของท่านในด้านใดบ้าง กรุณาอธิบายและยกตัวอย่างครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

40. ท่านคิดว่ามีประเด็นอื่นที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลอีกหรือไม่ ขอความกรุณาให้รายละเอียดเพิ่มเติมครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../..... เวลา.....น.
สถานที่.....

(เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที)



แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการวิจัย ฉบับที่ 4 (สำหรับผู้ปกครอง)

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

9. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล
10. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: ผู้ปกครองนักเรียน

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี วุฒิการศึกษา.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

41. ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปกครอง ท่านคิดว่าผู้บริหารมีหลักในการบริหารโรงเรียนอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

42. ในทรรศนะของท่าน การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล องค์กรประกอบอะไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

43. แต่ละองค์ประกอบโรงเรียนมีกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการอย่างไรบ้าง กรุณาอธิบายแต่ละองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

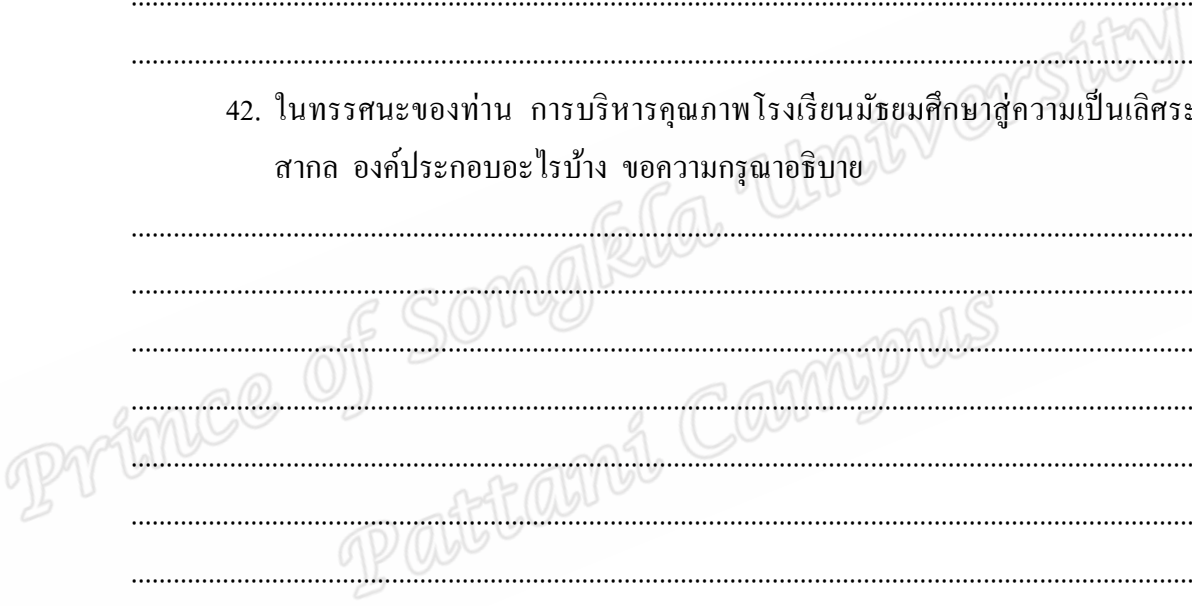
.....

.....

.....

.....

.....



17. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพผู้ความ เป็นเลิศระดับสากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และท่านมีส่วนร่วม อย่างไรบ้างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18. โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดหลักสูตร/แผนการเรียน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างไร บ้างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

19. โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย ครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

20. โรงเรียนนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ
อย่างไรบ้างขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

21. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายในการพัฒนาอย่างไรบ้างและมีวิธีดำเนินการอย่างไรครับ
ขอรายละเอียดครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

22. ท่านมีความคาดหวังต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง และท่านพึงพอใจต่อโรงเรียนในด้าน
ใดบ้าง กรุณาอธิบายและยกตัวอย่างครับ

.....

.....

.....

.....

.....

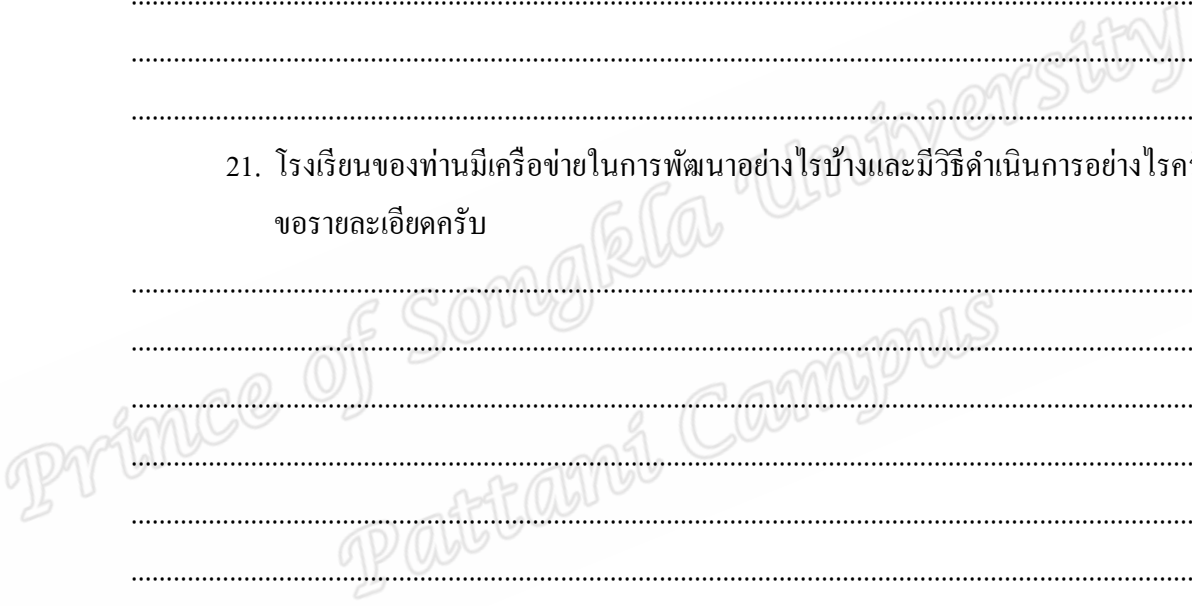
.....

.....

.....

.....

.....



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

23. ท่านคิดว่ามีประเด็นอื่นที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพโรงเรียน
 มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลอีกหรือไม่ ขอความกรุณาให้รายละเอียด
 เพิ่มเติมครับ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....เวลา.....น.
 สถานที่.....

(เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที)



แบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างสำหรับการวิจัย ฉบับที่ 5 (สำหรับนักเรียน)

หัวข้อวิจัย: การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

Development of Quality Management System for Secondary School towards
World-Class Standard Schools

ผู้วิจัย: นายอุดม ชูดีวรรณ นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วัตถุประสงค์การวิจัย

11. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
ระดับสากล

12. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ: นักเรียน

โรงเรียน.....อำเภอ.....จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....

ชื่อ-สกุล.....

เพศ.....อายุ.....ปี ชั้นมัธยมศึกษาปีที่.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์

45. ในฐานะที่เป็นนักเรียน นักเรียนคิดว่าผู้บริหารมีหลักในการบริหารโรงเรียน อย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

46. ในทรรศนะของนักเรียน การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล องค์ประกอบอะไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบาย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

47. แต่ละองค์ประกอบโรงเรียนมีกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการอย่างไรบ้าง กรุณาอธิบายแต่ละองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

48. ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียนผู้บริหารดำเนินการ
อย่างไร ผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง กรุณาอธิบาย

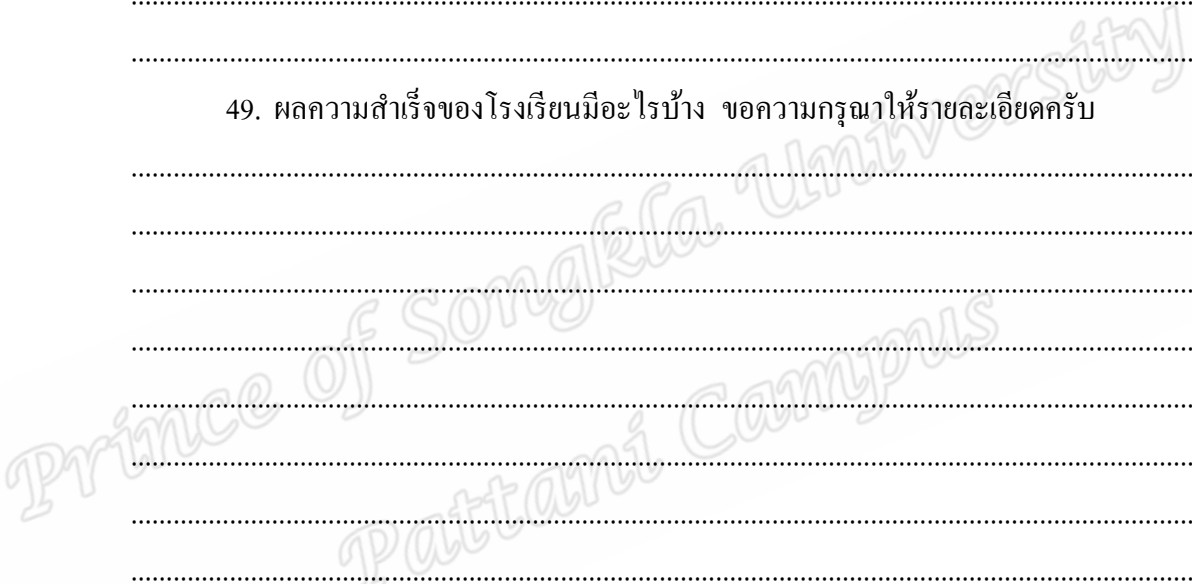
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

49. ความสำเร็จของโรงเรียนมีอะไรบ้าง ขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

50. ผู้บริหารโรงเรียนมีกลยุทธ์ในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จที่ยั่งยืนอย่างไร ขอความ
กรุณาอธิบายครับ และท่านมีส่วนร่วมอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



51. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการในการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพผู้ความเป็นเลิศระดับสากลอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และท่านมีส่วนร่วมอย่างไรบ้างครับ

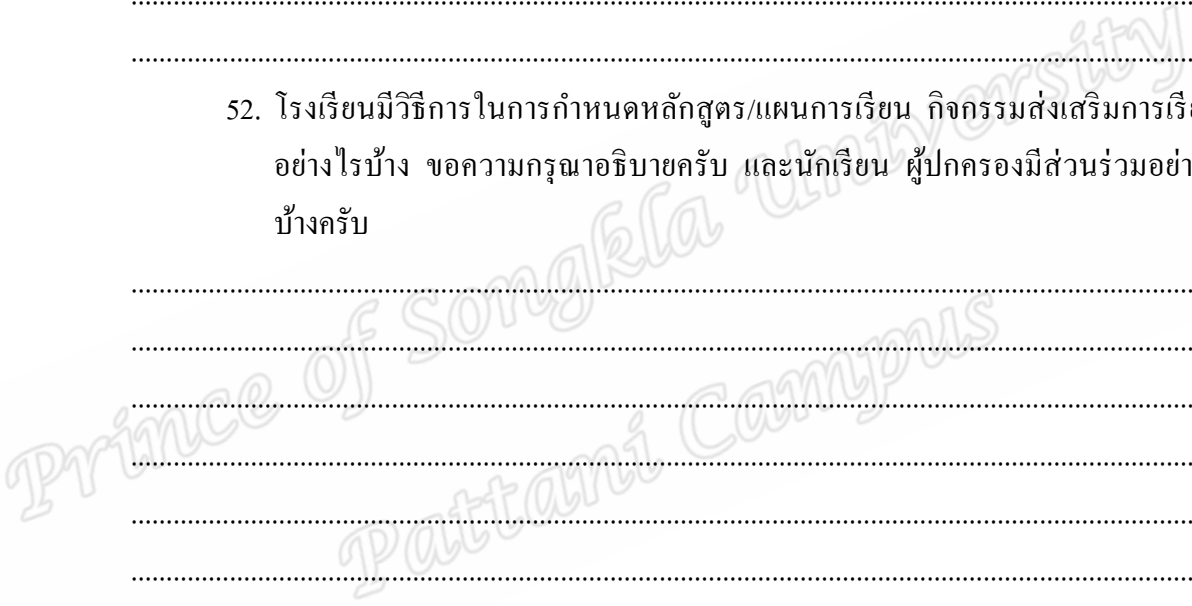
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

52. โรงเรียนมีวิธีการในการกำหนดหลักสูตร/แผนการเรียน กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ และนักเรียน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมอย่างไรบ้างครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

53. โรงเรียนมีวิธีการในการประเมินผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง ขอความกรุณาอธิบายครับ

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



54. โรงเรียนนำผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียนไปปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ
อย่างไรบ้างขอความกรุณาให้รายละเอียดครับ

.....
.....
.....

55. โรงเรียนของท่านมีเครือข่ายในการพัฒนาอย่างไรบ้างและมีวิธีดำเนินการอย่างไรครับ
ขอรายละเอียดครับ

.....
.....
.....

56. นักเรียนมีความคาดหวังต่อโรงเรียนอย่างไรบ้างครับ และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อ
โรงเรียนในด้านใดบ้าง อธิบายและยกตัวอย่างครับ

.....
.....
.....

57. นักเรียนคิดว่ามีประเด็นอื่นที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนการบริหารคุณภาพ โรงเรียน
มัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลอีกหรือไม่ ขอความกรุณาให้รายละเอียด
เพิ่มเติมครับ

.....
.....
.....

วันที่สัมภาษณ์...../...../.....เวลา.....น.
สถานที่.....

(เวลาที่ใช้ในการสัมภาษณ์ประมาณ 60-90 นาที)

ภาคผนวก ค

ตัวอย่างการบันทึกข้อมูลการสัมภาษณ์

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

บันทึกการสัมภาษณ์ รหัส DA-01

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านมีหลักในการบริหารคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศอย่างไรบ้างครับ ขอความกรุณาอธิบายครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำตามขั้นตอนของการพัฒนา ตามรูปแบบที่กำหนด มีการสร้างความเข้าใจให้ทุกคน ทุกกลุ่มงานทราบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย ให้ทุกคนค่อย ๆ เรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ

ผู้สัมภาษณ์ : .ในทรรชนะของท่านองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศระดับสากล มีอะไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : 1) กำหนดผลลัพธ์ผู้เรียนเป็นตัวตั้ง ตามนโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน “เป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสารสองภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ ร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก” เป็นเลิศทางวิชาการวัดโดยคะแนน O-NET , PISSA สื่อสารสองภาษาวัดการใช้ภาษาอังกฤษ ภาษาจีน ญี่ปุ่น ภาษาอาเซียน ล้ำหน้าทางความคิดจัดการเรียนการสอนวิชา IS (Independent Study) วิเคราะห์คะแนน O-NET ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ แก้ปัญหาการอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ทุกกลุ่มสาระร่วมคิดร่วมทำ ทุกระดับชั้น ทุกกลุ่มสาระจัดทำแผนกลยุทธ์ 2) การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ TQA ทั้ง 7 หมวดจะดำเนินการตามคู่มือ

ผู้สัมภาษณ์ : แต่ละองค์ประกอบท่านมีกระบวนการหรือกิจกรรมในการดำเนินการอย่างไรบ้างครับ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : 1) การพัฒนาหลักสูตร มีการจัดทำสาระการเรียนรู้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล จัดเป็นรายวิชาเพิ่มเติม 2 รายวิชา ต่อเนื่องกันและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน จัดวิชาเพิ่มเติมภาคเรียนละ 1 รายวิชา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น IS1 เรียน ชั้น ม.2 IS2 เรียนในชั้น ม.3 เป็นโครงงาน และ IS3 โครงงานปฏิบัติการสู่ชุมชน ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ตอนต้น IS1 เรียน ชั้น ม.5 IS2 เรียนในชั้น ม.6 เป็นโครงงาน และ IS3 นักเรียนทำวิจัยเป็นกลุ่ม ๆ มีการประกวดวิจัย ผู้ห้องเรียน ผู้จิตอาสา คณะ IS1 IS2 มีการตัดสินผลการเรียนมีเกรด IS3 ให้ผลการเรียนเป็น ผ. และ มผ. 2) การจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะและศักยภาพเป็นสากล คือเป็นคนที่มีความรู้มีทักษะใน

การแสวงหาความรู้ คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะชีวิต ร่วมมือกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ตามฉบับใด 5 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ตั้งคำถาม ชั้นที่ 2 สืบค้นความรู้ ชั้นที่ 3 สร้างองค์ความรู้ ชั้นที่ 4 การสื่อสารและนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ ชั้นที่ 5 การบริการสังคมและมีจิตสาธารณะ 3) การบริหารจัดการความเป็นเลิศของโรงเรียน เริ่มต้นจากการนำองค์กร หมวด 1 การนำองค์กร เริ่มจากการทำวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การทบทวนโครงสร้างการบริหาร มีการสอนงาน และสร้างผู้นำในโรงเรียนหลากหลายระดับ เช่นระดับโรงเรียนมีผู้อำนวยการโรงเรียน ระดับกลุ่มบริหารมีรองผู้อำนวยการ ระดับงานมีหัวหน้างาน กระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมต้องบรรลุความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจ การออกแบบการนำองค์กร ต้องมีการทบทวนโครงสร้าง กำหนดผู้รับผิดชอบ มีแนวทางการบริหารจัดการ ออกแบบปฏิบัติการของโรงเรียน เป็นระบบงาน และกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานของโรงเรียนแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ การเรียนการสอน และสนับสนุนการเรียนการสอน หมวด 2 การวางแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนกลยุทธ์ มีการรอบในการกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาว ระยะสั้น การวางแผนที่ใช้ข้อมูลจริง มุ่งเน้นการมองไปในอนาคต ครูทุกกลุ่มสาระมีการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกภาคเรียน หัวหน้ากลุ่มสาระทำ MOU กับผู้อำนวยการ ครูทุกคนทำ MOU กับหัวหน้ากลุ่มสาระ หมวด 3 ระบบการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มุ่งสร้างความเป็นเลิศที่นักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดบริการสนับสนุน ประเมินความพึงพอใจ จัดหลักสูตรและกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีความภักดี การรับฟังเสียงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของนักเรียนและผู้ปกครอง การสร้างความผูกพันของนักเรียน โดยสร้างความเข้าใจให้มีความรักความเมตตา หมวด 4 การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นระบบที่มีความสำคัญมาก ทำให้โรงเรียนมีการจัดการที่มีประสิทธิผล มีการปรับปรุงการทำงาน ประเมินขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลจริง ผู้บริหารมีข้อมูลสารสนเทศ มีการวัดผลการดำเนินการ มีประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงาน of โรงเรียน ระบบการวัดผลมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร มีการจัดการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร พัฒนาหัวหน้างาน สอนงาน จัดทำคู่มือปฏิบัติการของครู นิเทศติดตามการทำงาน ให้ขวัญกำลังใจ เช่นมอบช่อดอกไม้แสดงความยินดี มีสวัสดิการของโรงเรียน กำกับติดตามผ่านหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน หมวด 6 การมุ่งเน้นกระบวนการปฏิบัติงาน จัดหาบุคลากรรับผิดชอบงาน กำหนดบทบาทหน้าที่ จัดทีมงานและการสอนงาน มอบหมายภาระงาน ออกแบบขั้นตอนการ

ปฏิบัติงาน แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศติดตาม ส่งเสริมขวัญกำลังใจให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ เช่น อนุญาตให้ลาศึกษาต่อ การอบรมพัฒนา ประเมินผลการปฏิบัติงานจากรายงานการปฏิบัติงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ

สัมภาษณ์ เมื่อ 28 สิงหาคม 2556

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก ง

บันทึกการสนทนากลุ่มผู้ปฏิบัติประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

บันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ปฏิบัติเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบ

การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ตาราง 4 บันทึกข้อมูลการสนทนากลุ่มของผู้ปฏิบัติเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบ

การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

รูปแบบ	ระบบ	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติ
การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	โดยภาพรวมประกอบด้วย 1. บริบทและความท้าทาย 2. ระบบการนำองค์กร 3. ระบบการวางแผนกลยุทธ์ 4. ระบบการบริหารจัดการที่เน้นผู้เรียน 5. ระบบการพัฒนานุเคราะห์ 6. การวัด สารสนเทศ และการจัดการความรู้ 7. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ 8. ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ	-ภาพรวมอาจปรับบ้างเล็กน้อยน่าจะมีการเชื่อมโยงกันทุกระบบ -ICT เป็นระบบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ให้นักเรียนสืบค้น สร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นได้ ระบบในองค์กรจะต้องมีความท้าทาย -เรื่องภาษาผู้บริหารจะนำครูไปใช้ภาษามีน้อยโรงเรียนควรมีระบบในการพัฒนาภาษา ICT สามารถจัดให้ครูดำเนินการได้ การเรียนการสอนได้มาตรฐาน Google และ EIS การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ภาษาอังกฤษ ให้นักเรียนสามารถนำเสนอผลงานในระดับนานาชาติได้

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบ	ระบบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ</p>		<p>-รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมสู่ความเป็นเลิศมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้</p>
	<p>บริบทและความท้าทายขององค์กร</p>	<p>-หลักสูตรจะเข้าสู่สากลได้ โดยการเอาใจใส่ของครูผู้บริหาร บุคลากรให้ความสำคัญ มีการนิเทศติดตาม ถ้าเด็กมีพื้นฐานจากหลักสูตร เต็มเวลา เต็มความสามารถ เต็มหลักสูตร จะก้าวสู่สากลได้ การสอนภาษาอังกฤษแบ่งเป็น 2 คือ การสอนเพื่อการศึกษาต่อ และต่อยอดให้นักเรียนสื่อสารได้</p> <p>-ด้านบริบทและความท้าทายขององค์กร มีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้</p>
	<p>ระบบการนำองค์กร</p>	<p>-เรียงลำดับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์</p> <p>-ค่านิยมหลักโรงเรียน</p> <p>มาตรฐานสากล 11 ข้อ</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบ	ระบบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
การพัฒนากระบวนการ บริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ	ระบบการนำองค์กร	-ระบบการนำองค์กรมีความ เหมาะสม สามารถนำไปใช้ ได้
	ระบบการวางแผนกลยุทธ์	-จะทำแผนระดับบุคคลน่าจะ มีแผนระดับงานมาก่อน -มีความเหมาะสม สามารถ นำไปใช้ได้
	ระบบการบริหารจัดการที่ มุ่งเน้นผู้เรียน	-หลักสูตรไม่ควรเน้นความรู้ มากเกินไป นักเรียนมุ่งทำ การบ้านส่งครู การวัด ประเมินผลไม่ได้เน้น คุณลักษณะพื้นฐาน และ ความรับผิดชอบของ นักเรียน -การบริหารจัดการนักเรียน ต่อห้องเรียนจะต้องลด จำนวนให้ลดน้อยลงสู่ มาตรฐานสากล -ระบบการบริหารจัดการที่ มุ่งเน้นผู้เรียนมีความ เหมาะสม สามารถนำไปใช้ ได้
ระบบสารสนเทศและการจัดการ ความรู้	-ระบบนี้จะต้องมีการวัด อยู่ ด้วย -การวิเคราะห์บททวนการ ปฏิบัติงานควรมีในตอน สุดท้ายของทุกระบบ	

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบ	ระบบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>การพัฒนากระบวนการ บริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ</p>	ระบบสารสนเทศและการจัดการ ความรู้	<p>จะต้องวัดวิเคราะห์ในเชิง โครงสร้างทั้ง 5 ระบบ -มีความเหมาะสม สามารถ นำไปใช้ได้</p>
	ระบบการพัฒนาบุคลากร	-มีความเหมาะสม สามารถ นำไปใช้ได้
	ระบบการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	<p>-การออกแบบระบบงานและ การจัดกระบวนการทำงาน นำ PDCA มาใช้หรือไม่ -ความเชื่อมโยง 5 ระบบ หลัก สุดท้ายจะไปออกที่ ระบบ 6 และ 7 การปฏิบัติ จะต้องมีคนรับผิดชอบทั้ง ระบบ สุดท้ายต้องมีการ ทบทวนระบบในการปฏิบัติ จริงปลายปี ระบบที่ 6 เป็น ตัวกลางในการเก็บรวบรวม สิ่งดี ๆ ในฐานะผู้ปฏิบัติ ระบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ จะต้องทำตั้งแต่ระบบที่ 1 เช่นเรื่องนักเรียน ครู ระบบ ที่ 6 จะดึงศักยภาพของคน ที่รับผิดชอบระบบนี้จะมี ทั้งหมด -มีความเหมาะสมสามารถ นำไปใช้ได้</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

รูปแบบ	ระบบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ
<p>การพัฒนากระบวนการ บริหารคุณภาพ โรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ ความเป็นเลิศ</p>	<p>ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ</p>	<p>-สุดท้ายจะต้องวัดที่นักเรียน เราจะต้องวัดให้สอดคล้อง เมื่อยึดแนวมาตรฐานสากล ค่าความสำเร็จนำเอาแนว ของสำนักงานการศึกษาขั้น พื้นฐานมาด้วย -เห็นด้วยจะมี Base line ใน การพัฒนา -นักเรียนขาดวินัยมาก</p>

Prince of Songkla University
Pattani Campus

ภาคผนวก จ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ปฏิบัติที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

Prince of Songkhla University
Pattani Campus

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพ

โรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ในวันที่ 17 ตุลาคม 2557 เวลา 13.00 น ถึง 16.00 น.

ณ ห้องศรีตรัง 3 โรงแรมศรีตรัง เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

ชื่อ - สกุล

ตำแหน่ง

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. ผศ.ดร.ชวลิต เกิดทิพย์ | อาจารย์ที่ปรึกษา |
| 2. ดร.พิชาน พันทอง | ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 3. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 4. รศ.ดร.สุพัทธ์ พิบูลย์ | นักวิชาการ |
| 5. ดร.พรจันทร์ พรศักดิ์กุล | นักจัดการงานในพระองค์ชำนาญการพิเศษ |
| 6. ดร.ครุณี จำปาทอง | อาจารย์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 7. ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ชติยาสุวรรณ | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันรัชต์ภาคย์ |
| 8. ดร.ศิริวรรณ อาจศรี | ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเขียว |
| 9. ดร.ธัญนันท์ แก้วเกิด | นักวิชาการศึกษานำนาฏการพิเศษ |
| 10. นายสมพงษ์ แสงศรี | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัยสถาบันรัชต์ภาคย์ |
| 11. นายสมควร วรสันต์ | ข้าราชการบำนาญ (ผู้เชี่ยวชาญ) |
| 12. นายไทรรงค์ มณีสุวรรณ | ข้าราชการบำนาญ (ผู้เชี่ยวชาญ) |
| 13. นายประกอบ มณีโรจน์ | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ (ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม) |

รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มของผู้ปฏิบัติเพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบ

การบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

ในวันที่ 21 เมษายน 2558 เวลา 13.00 น ถึง 16.00 น.

ณ ห้องเกียรติยศ โรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย๒ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. ผศ.ดร.ชวลิต เกิดทิพย์	อาจารย์ที่ปรึกษา
2. นายธนู นูนน้อย	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 15
3. นายก่อศักดิ์ ศรีน้อย	ผู้อำนวยการโรงเรียนหาดใหญ่วิทยาลัย ๒
4. ว่าที่ ร.ต.ดร.ทรงเกียรติ พิษมงคล	ผู้อำนวยการโรงเรียนหาดใหญ่รัฐประชาสรรค์
5. นายศุภณัฐ เพชรรัตน์	ข้าราชการบำนาญ(อดีตผู้อำนวยการโรงเรียน)
6. นายเกษม ทองปัญญา	ผู้อำนวยการโรงเรียนสะเดา “ขรรค์ชัยกัมพล นนท์อนุสรณ์”
7. นางถนอมทรัพย์ นูนน้อย	ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตภูมิวิทยา
8. นางธนชพร ตั้งธรรมกุล	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
9. นายสรยุทธ หนูเกื้อ	ผู้อำนวยการโรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย สตูล
10. นางสาวจันทนา ทองมาก	ผู้อำนวยการโรงเรียนจะโหนดพิทยาคม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นายอุดม ชูดีวรรณ

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5320130008

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ประกาศนียบัตรการศึกษา ชั้นสูง	วิทยาลัยครูสงขลา	2526
การศึกษาระดับบัณฑิต	มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒสงขลา	2531
การศึกษามหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยศรีนครินทร วิโรฒประสานมิตร	2539

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพะตงประชานคีรีวัฒน์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 16

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

อุดม ชูดีวรรณ.(2560). องค์ประกอบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับ
สากล. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (คาดว่าจะตีพิมพ์ในปี 2560)

Chooleewan, U. (2014). Development of Quality Management System for Secondary School
towards World – Class Standard School. The 2nd ELGIC, International Conference on
Education leadership in Glocalization ,Thailand, Phuket, May 21 – 24